



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**Dirección de Posgrado**

**Maestría en Gestión Empresarial**

**Trabajo Monográfico para optar al Título de Master en Gestión Empresarial**

Plan estratégico 2015-2020 para la empresa Consultores Agroindustriales del Norte (Noragro Consultores), en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

**Autores:**

Ing. Xochilth Graciela Aráuz Cruz

Ing. Jeny Edilda Mejía Morales

**Tutor:**

Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

**Managua, noviembre de 2015**

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado primeramente a Dios por brindarnos la vida, sabiduría e inteligencia.

A nuestros padres, hijos, esposo y familiares por su invaluable apoyo en toda ocasión ya que sin ellos no hubiera sido posible la realización de esta investigación.

A la empresa Consultores Agroindustriales del Norte (NORAGRO CONSULTORES) por habernos facilitado la información para el cumplimiento de la presente investigación y garantizarnos su apoyo incondicional en todo el proceso.

A nuestro tutor MSc. Oscar Fuentes Espinoza por compartir con nosotros sus conocimientos y darnos su enseñanza, por orientarnos en el camino correcto para culminar nuestros estudios.

A todos los maestros por haber trasmitido sus conocimientos lo cual nos ha permitido culminar nuestros estudios de manera satisfactoria, y en especial a aquellos que nos sirvieron de manera incondicional a lo largo de esta trayectoria.

## **Resumen del Tema**

Noragro consultores, nace como una firma de consultaría orientada a las PYMES del sector agroindustrial, iniciando asesorías y capacitaciones en el área de gestión empresarial y ambiental, manufactura, inocuidad y seguridad alimentaria. La empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes mediante servicios de asesorías y capacitaciones constantes, apropiándose de la tecnología de información disponible para crear ventajas competitivas y valor para el negocio, así como el acercamiento continuo con sus clientes y el establecimiento de las relaciones basadas en la confianza.

Su objetivo principal es brindar servicio de calidad y valor agregado a sus clientes, buscando el reconocimiento por la calidad en la prestación del servicio. Cuenta con el personal calificado para garantizar la calidad del servicio, sin embargo, el corto tiempo de operatividad no ha permitido la ampliación de su cartera de clientes y alcanzar posicionamiento de mercado sostenible. Ante el planteamiento de la situación de la empresa consultora, el presente estudio investigativo tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico.

La elaboración de este plan estratégico se basó en el proceso estratégico de Fred David, Kaplan y Norton y Lafley y Martin; el cual inicia con un análisis externo para identificar las amenazas y las oportunidades, y con los datos obtenidos se elaboró la matriz EFE. Asimismo, se realizó el análisis interno para identificar debilidades y fortalezas, información que permitió la elaboración de la matriz EFI, conformando así la primera etapa de entrada de datos. En la segunda etapa del marco analítico para la formulación de las estrategias, se construyó el DOFA que permitió la generación de estrategias factibles para la empresa.

En el presente estudio se pudo deducir que las empresas están respondiendo y adaptándose rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. Su gestión

administrativa es realizada de manera empírica ya que no pierden tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio; sin embargo su gestión les está permitiendo el crecimiento y consolidación económico-administrativa.

Respecto al análisis externo se evidenció falta de conocimiento del mercado por parte de los gerentes y propietarios de empresas, así como también desconocimiento de la competencia que les impide la aplicación de técnicas mercadológicas que permitan dar a conocer su producto.

Las empresas no cuentan con herramientas que permitan planear correctamente su producción, se requiere de un sistema que les permita medir y controlar la calidad, se presentan constantes diferencias en existencias y normalmente no se tiene la capacidad de surtir pedidos grandes o especiales, se presenta una mala distribución del trabajo, lo que se convierte en un deficiente nivel en productividad y en altos costos de operación.

Además en el análisis interno se pudo reconocer que la empresa Noragro Consultores a pesar de su corta edad en el mercado tiene cierta solidez funcionalmente y cuenta con un equipo directivo y técnico altamente comprometido, sin embargo, existen ciertos inconvenientes que limitan el desarrollo pleno de la misma, tal como la carencia de presencia y reconocimiento en el mercado provocado por la mínima o nula publicidad y promoción de la empresa.

Estas fortalezas y debilidades internas de Noragro Consultores sirvieron para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. Fue posible conocer que la principal ventaja competitiva y fortaleza con que cuenta la empresa es que la calidad del servicio es adecuado y está enfocado a la satisfacción total del cliente, además de que existe un alto nivel de compromiso de los socios y colaboradores.

## Contenido

Dedicatoria.....	i
Resumen del Tema .....	ii
I. Introducción .....	1
II. Objetivos .....	3
2.1. Objetivo General .....	3
2.2. Objetivos Específicos .....	3
III. Justificación .....	4
IV. Marco teórico.....	5
4.1. Definición de la consultoría de empresas .....	5
4.2. Funcionalidad de las empresas consultoras .....	5
4.3. Administración estratégica .....	7
4.4. Desarrollo Empresarial.....	8
4.5. Competitividad.....	11
4.6. Estrategias – Enfoque general .....	13
4.7. Plan estratégico.....	15
V. Diseño de la investigación.....	17
5.1. Tipo de investigación.....	17
5.2. Diseño metodológico .....	17
5.3. Selección de la muestra.....	19
5.4. Recolección y análisis de datos .....	21
VI. Análisis de Resultados .....	23
6.1. Análisis Externo.....	23
6.1.1. Administración.....	29
6.1.2. Producción .....	33
6.1.3. Marketing .....	40
6.1.4. Gestión Ambiental .....	43
6.1.5. Mejora Continua.....	46
6.2. Matriz de evaluación de factores externos .....	52
6.3. Evaluación interna de la empresa .....	55

6.4. Análisis interno .....	56
6.4.1. Administración.....	56
6.4.2. Marketing .....	58
6.4.3. Finanzas y Contabilidad .....	62
6.4.4. Producción y Operaciones .....	64
6.4.5. Investigación y Desarrollo .....	66
6.5. Matriz de evaluación de factores internos .....	70
Parámetro de Evaluación Matriz EFI.....	70
6.6. FODA.....	74
6.7. Formulación, implementación y seguimiento de la estrategia.....	76
6.7.1. ¿Cuál es nuestro propósito? Pensamiento estratégico (visión, misión, valores).....	77
6.7.2. ¿Dónde vamos a competir? Segmento de clientes .....	79
Relaciones con los clientes.....	80
6.7.3. ¿Cómo vamos a competir? Estrategia Genérica .....	80
6.7.4. ¿Cuáles son las acciones específicas que se requieren para la implementación de la propuesta de valor? Mapa estratégico.....	81
Tablero de Comando .....	83
6.7.5. ¿Cuáles son los sistemas de medición para darle seguimiento a la estrategia? Ficha de iniciativa estratégica.....	86
6.7.6. Tablero de seguimiento de indicadores .....	94
6.7.7. Ficha de indicadores .....	100
VII. Conclusiones .....	103
VIII. Recomendaciones.....	105
IX. Bibliografía.....	106
X. Apéndice .....	107
10.1. Anexo 1. Análisis Externo .....	107
10.2. Anexo 2. Análisis Interno .....	114

## Índice de Tablas

Tabla 1. Factores de evaluación para cada nivel de competitividad.....	12
Tabla 2. Organización de cuestionario Análisis Externo .....	24
Tabla 3. Matriz EFE.....	53
Tabla 4. Matriz EFI .....	72
Tabla 6. Mapa Estratégico .....	81
Tabla 7. Tablero de comando.....	83
Tabla 8. Ficha de iniciativa estratégica .....	86
Tabla 9. Tablero de seguimiento de indicadores .....	94
Tabla 10. Ficha de indicadores .....	100

## Índice de Figuras

Ilustración 1. Figura jurídica del negocio .....	25
Ilustración 2. Área de Comercialización.....	25
Ilustración 3. Área de Producción .....	26
Ilustración 4. Área de Admón/Contabilidad .....	27
Ilustración 5. Área de Calidad .....	27
Ilustración 6. Área de Operaciones/Adquisiciones.....	28
Ilustración 7. Área de Investigación y Desarrollo .....	28
Ilustración 8. Municipio de Contabilidad .....	29
Ilustración 9. Principal Ventaja Competitiva .....	30
Ilustración 10. Tiene definida su Misión .....	31
Ilustración 11. Estandarización de Procesos Productivos .....	34
Ilustración 12. Control de Calidad .....	35
Ilustración 13. Políticas de Control de Calidad .....	35
Ilustración 14. Control de Calidad Documentadas .....	36
Ilustración 15. Aplican BPM en el proceso .....	37
Ilustración 16. BPM Documentadas .....	37
Ilustración 17. Suministros Confiables .....	38
Ilustración 18. Condiciones de las instalaciones .....	38
Ilustración 19. Localización Estratégica de la Empresa .....	39
Ilustración 20. Capacidad Tecnológica .....	39
Ilustración 21. Segmentación de Mercados .....	40
Ilustración 22. Posicionamiento Estratégico .....	41
Ilustración 23. Organización de Ventas .....	41
Ilustración 24. Investigación de Mercados .....	42
Ilustración 25. Calidad del Producto y Servicio .....	42
Ilustración 26. Estrategia de Promoción y Publicidad .....	43
Ilustración 27. Generación de Desechos .....	44
Ilustración 28. Reciclaje de Materiales.....	45
Ilustración 29. Aprovechamiento de residuos .....	46
Ilustración 30. Contratación de Empresa Externa.....	47



Ilustración 31. Evaluación Área de Producción .....	47
Ilustración 32. Evaluación Área de Control de Calidad .....	48
Ilustración 33. Evaluación Área de Gestión Ambiental .....	48
Ilustración 34. Evaluación Área de Admón/Contabilidad .....	49
Ilustración 35. Evaluación de Área de Marketing .....	49
Ilustración 36. Evaluación Área de Investigación y Desarrollo .....	50
Ilustración 37. Evaluación Área de Logística y Operaciones .....	50
Ilustración 38. Evaluación Áreas de Procesos Productivos, Gestión Empresarial y Gestión Ambiental .....	51
Ilustración 39. Descripciones de los puestos .....	58
Ilustración 40. Segmentación de Mercado .....	59
Ilustración 41. Posicionamiento Estratégico .....	59
Ilustración 42. Organización de Ventas .....	60
Ilustración 43. Investigaciones de Mercado .....	60
Ilustración 44. Estrategia de Publicidad y Promoción .....	61
Ilustración 45. Planeación y Presupuesto .....	62
Ilustración 46. Capital de Trabajo .....	64
Ilustración 47. Suministros Adecuados .....	65
Ilustración 48. Políticas de Control de Calidad .....	65
Ilustración 49. Instalaciones para Investigación y Desarrollo .....	67
Ilustración 50. Recursos Investigación y Desarrollo .....	68
Ilustración 51. Administración de la Información .....	68
Ilustración 52. Productos Tecnológicos .....	69
Ilustración 53. Comunicación entre Áreas .....	69

## **I. Introducción**

El sector de servicios profesionales en particular vive momentos de cambio, ante un panorama económico en evolución y las nuevas exigencias por parte de los ciudadanos que están obligando a las empresas a redefinir su razón de ser para adaptarse a una situación impredecible hace tan sólo unos años. Hoy, las empresas más competitivas, son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento y que capacitan permanentemente a todos sus colaboradores.

El crecimiento del negocio de consultorías demuestra el grado de desarrollo e innovación que está alcanzando la economía nicaragüense; se ha convertido en una tendencia de crecimiento y competitividad, en la práctica muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de confiar parte de sus funciones en especialistas independientes, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer maximizar el rendimiento minimizando los costos. El mayor número de consultorías que se contratan en el país (y el hecho que haya empresas internacionales apuntando a nuestro mercado), es una prueba de que la economía nicaragüense está madurando. (Confidencial, 2005)

En Nicaragua no se tienen datos exactos de la cantidad de firmas consultoras existentes a nivel nacional, sin embargo, cada día se contratan más los servicios de las empresas que se dedican a la consultoría, el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable los últimos 10 años. Las grandes empresas, las medianas e incluso las pequeñas, emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales. En Nicaragua, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos, como parte del fomento de la pequeña empresa.

La consultoría empresarial aporta enfoques estratégicos y factibles, herramientas eficaces y medidas correctivas para la solución de problemas. Es un servicio de

asesoramiento dirigido a gerentes y profesionales, entre otros, con el objetivo de que éstos puedan alcanzar los fines organizacionales y facilitar el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de la empresa.

La empresa Consultores Agroindustriales del Norte (NORAGRO CONSULTORES) es una empresa localizada en el casco urbano de la Ciudad de Estelí, dedicada a las consultorías, asesorías y capacitaciones en el área de gestión empresarial y ambiental, manufactura, inocuidad y seguridad alimentaria, se desarrolla en un entorno empresarial y educativo que pretende abarcar la zona norte del país, en un contexto orientado a la mejora de la productividad empresarial agroindustrial especialmente para Mipymes.

El presente trabajo trata sobre el diseño de un plan estratégico 2015-2020 para la empresa NORAGRO CONSULTORES que permita el establecimiento de los conceptos estratégicos fundamentales (misión, visión, valores), así como la estrategia empresarial que permita a la empresa lograr una posición competitiva dentro de la industria de servicios de consultorías.

## **II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Elaborar un Plan estratégico 2015-2020 para la empresa Consultores Agroindustriales del Norte (Noragro Consultores), en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Actualizar las declaraciones de misión, visión y valores institucionales de Noragro Consultores.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Formular la estrategia competitiva adecuada al giro del negocio de Noragro Consultores.
- Desarrollar el tablero de comando que sirva de guía para el seguimiento y evaluación del plan.

### **III. Justificación**

En este estudio investigativo se realizó un diagnóstico interno y externo para la empresa. El análisis interno permitió identificar los recursos tangibles (activos físicos y financieros) así como los intangibles (destrezas humanas, tecnologías, cultura organizacional entre otros) que actualmente posee la empresa y que han referido el nivel de posicionamiento actual de la misma. El análisis externo señaló la industria en la cual está compitiendo la empresa y de qué forma lo está haciendo. Este análisis en particular, estableció a los principales competidores de la empresa y sus respectivas prácticas empresariales.

A partir de los resultados del diagnóstico se describieron acciones estratégicas específicas que podrán ser aplicadas directamente en beneficio de la empresa consultora Noragro.

Un aporte metodológico importante del trabajo es que para la identificación de las acciones estratégicas se utilizó la metodología de cuadro de mando integral, el cual hizo posible visualizar de forma resumida el conjunto de objetivos, indicadores e iniciativa estratégicas que la empresa tendrá que utilizar para posicionarse dentro del nicho de mercado que la misma ha seleccionado.

Asimismo se definió una base de indicadores con sus respectivas metas, que habilitará a la empresa darle un seguimiento adecuado a la ejecución de la estrategia.

## **IV. Marco teórico**

### **4.1. Definición de la consultoría de empresas**

El servicio de consultoría debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea. (Soriano, 1998)

El instituto de consultores de empresa del Reino Unido define la consultoría de empresas como: Servicio prestado por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (Soriano, 1998)

De la definición anterior se puede concluir que la consultaría de empresa es un servicio al cual los propietarios y directores de empresas, pueden recurrir como recurso ante la necesidad de solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua. El objetivo fundamental de la consultoría profesional es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

### **4.2. Funcionalidad de las empresas consultoras**

Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución.

Todas las personas tienen unos antecedentes únicos, con experiencias e intereses especiales que pocos otros tienen y que algunos individuos o compañías requieren en determinados momentos. (El negocio de la consultoría)

Los consultores trabajan en todo tipo de campos: importaciones y exportaciones, gerencia, recursos humanos, ingeniería y marketing son apenas algunos de los más corrientes. (El negocio de la consultoría)

Su funcionamiento está basado y depende de las distintas áreas de consultoría empresariales que se vaya a desarrollar y de las necesidades de la empresa que se esté atendiendo. A grandes rasgos se describen once de las posibles áreas de interés y desarrollo de las mismas:

1. Gerencia general, que incluye planeación organizacional, estrategia y otras funciones gerenciales generales.
2. Manufactura, incluidos el control de producción y la administración de instalaciones.
3. Personal, que tiene que ver con formación y capacitación, contratación, selección, manejo de programas de beneficios extrasalariales para empleados y otras actividades similares.
4. Marketing, que comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución.
5. Finanzas y contabilidad, que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión.
6. Adquisiciones y compras.
7. Investigación y desarrollo, y selección y análisis de productos potenciales.
8. Empaques, incluidos aspectos como maquinaria para empacar, diseño y pruebas.
9. Administración, que incluye administración de oficinas y procedimientos administrativos.

10. Operaciones internacionales, que se refiere a importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedades conjuntas.
11. Servicios especializados, que abarca todas las demás áreas, como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones. (El negocio de la consultoría)

#### **4.3. Administración estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (David, 2008)

Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2008)

Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. (David, 2008)

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (David, 2008)

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa; es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas



alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. (David, 2008)

#### **4.4. Desarrollo Empresarial**

##### **4.4.1. Modelo de desarrollo empresarial integrador**

Las decisiones relacionadas con el crecimiento se repiten en su naturaleza a lo largo del tiempo, siguiendo un determinado orden lógico. Estas decisiones se toman tanto en función de los recursos sobrantes, buscando una determinada aplicación más rentable que la actual, como de las carencias, determinadas por la estrategia diseñada a partir de los excedentes de recursos y que surgen dado que se precisan más recursos para implantar la estrategia. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Las estrategias persiguen maximizar el valor del conjunto de recursos que constituye la empresa, para lo cual deben apalancarlo mediante su implantación. Pero el éxito en la implantación de una estrategia conlleva plantearse con posterioridad el diseño de nuevas estrategias como resultado de este éxito, de los problemas que se han encontrado en el proceso y/o de los cambios producidos en el entorno. Para ello, se parte de la nueva dotación de recursos fruto de la estrategia exitosa, que de nuevo determinará la estrategia futura y las carencias de recursos de cara al futuro. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

##### **4.4.2. Recursos como inductores del crecimiento**

El análisis de los recursos como inductores del crecimiento incluye dos aspectos: (1) la existencia de recursos excedentarios como resultado de la actividad de la empresa; y (2) la decisión de crecimiento o venta (no crecimiento) de los recursos,

asociada al grado de especificidad de estos recursos a la empresa. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Recursos excedentarios. Como resultado de la actividad de la empresa, se van a generar recursos excedentarios, en el sentido de ser susceptibles de utilización con mayor intensidad en las actividades actuales o en actividades diferentes a las actuales. Los recursos excedentarios aparecen por la generación de sinergias entre los recursos, las indivisibilidades y también debido al aprendizaje que se produce en la operativa de un negocio. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Las empresas crecen en las direcciones que marcan sus recursos específicos esenciales, los cuales lentamente se expanden, cambian y no son utilizados a la misma velocidad.

El modelo de crecimiento propuesto asume que la empresa puede identificar los recursos en los que va a basar su crecimiento, dado que se parte de que la empresa posee algún tipo de capacidades directivas dinámicas. Así, la empresa crecerá a partir de los “recursos percibidos” que ha sido capaz de identificar tanto en lo que se refiere a su potencial de desarrollo como incluso a su propia existencia.

Lo mismo ocurre en el momento de identificar los recursos necesarios para implantar las estrategias y que la empresa precisa adquirir o generar internamente. En la medida en que estos “recursos percibidos” se distancien de los “recursos reales”, el desarrollo de la empresa no conducirá a hacer máximo el valor de la empresa. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

**Crecimiento o no crecimiento:** una empresa con recursos sobrantes se enfrenta a tres alternativas fundamentales: (1) puede vender los servicios de sus activos no

utilizados a otras empresas; (2) puede diversificar en otros mercados; y (3) si el recurso no utilizado es dinero, puede devolverse a los accionistas.

En él se recogen tres condiciones para que la decisión de crecimiento sea adecuada: (1) que exista capacidad sobrante de algún recurso; (2) que esa capacidad sobrante sea más útil en nuevos productos y/o mercados que en los actuales; y (3) que la asignación de los recursos que realiza la empresa internamente sea más eficiente que la del mercado.

#### **4.4.3. Los límites de la empresa**

Al analizar el crecimiento de la empresa se debe hacer referencia a los límites de la empresa, dado que las decisiones relacionadas con el crecimiento van a influir sobre estos. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Las distintas decisiones ejercen influencia sobre el campo de actividad y sobre los recursos que posee la empresa. Esta búsqueda de ventajas competitivas y creación de valor dirigen las decisiones de entrada/salida de recursos en la empresa y por lo tanto los límites de la empresa. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Los límites de la empresa se encuentran definidos en cada momento del tiempo por los recursos estratégicos a los que tiene acceso la empresa y su grado de especificidad a la empresa. Si existen distintas decisiones estratégicas que se toman a partir de la especificidad de los recursos y que influyen sobre la dotación de recursos de la empresa, se espera que también influyan sobre los límites de la empresa.

## **4.5. Competitividad**

### **4.5.1. Fundamentos de la competitividad**

El concepto de competitividad incluye diversos aspectos dependiendo del enfoque, los niveles y los factores que se contemplen en su valoración. El concepto de competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo y cuenta con la capacidad de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

El potencial competitivo de una empresa debe partir del Diamante de la competitividad, que toma en cuenta cuatro determinantes interrelacionadas: i) las condiciones de los factores de producción, ii) las condiciones de la demanda, iii) la estrategia, estructura y rivalidad empresarial, y iv) los sectores conexos y de apoyo. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

La competitividad empresarial se establece a partir de factores relacionados con los campos de acción de las organizaciones, la toma de decisiones y ejecución de éstas, como la gestión, la innovación, la producción y el recurso humano.

La competitividad en una empresa está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación tecnológica, la calidad de los productos, entre otros. También se pueden encontrar indicadores como productividad de la mano de obra, productividad del capital, etc. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

#### 4.5.2. Medición de la competitividad

Existen metodologías que permiten determinar el estado de la competitividad en los diferentes países (lo cual es tomado como base para su aplicación en los sectores, empresas, instituciones, etc.), ya sea a partir de mediciones cuantitativas o de valoraciones cualitativas. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

**Tabla 1. Factores de evaluación para cada nivel de competitividad**

En la siguiente Tabla se describen los principales factores de evaluación para cada nivel de competitividad.

Nivel	Factores medibles	Descripción
Macro (nacional)	Crecimiento de la productividad	El crecimiento de la Productividad Total de Factores - PTF está relacionado con el del ingreso real por habitante. Los incrementos en la PTF de un país pueden ser resultado de innovaciones tecnológicas, mejoras en capital humano y/o en conocimientos.
	Desempeño comercial	El desempeño comercial corresponde al cambio en la estructura de las exportaciones hacia bienes con mayor contenido tecnológico o mayor valor agregado, al crecimiento en la cuota de mercados internacionales y al superávit en la cuenta corriente.
Meso (sectorial) y Micro (empresarial)	Crecimiento de la productividad	La industria es competitiva si la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores.
	Costos	La industria es competitiva si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores.

(Universidad Nacional de Colombia, 2013)

#### **4.5.3. Competitividad a partir de la agregación de valor**

El valor agregado o valor añadido es un concepto que ha sido usado en distintas disciplinas como la economía, finanzas, contabilidad, etc. Este es considerado como el objetivo de toda buena gerencia y, es una característica extra que se le otorga a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente, se trata de una característica o servicio poco común o poco usado por los competidores y que le brinda a las organizaciones cierta diferenciación, es decir, la hace más competitiva. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

Las organizaciones no solo deben enfocarse en sus aspectos financieros, sino en la idea de generar negocios sostenibles que tengan en cuentas las dinámicas externas de las mismas, en donde se ilustra los nuevos enfoques y medición a partir del cambio de los paradigmas de la organización, respetando aspectos importantes como el impacto ecológico, la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social, entre otros.

#### **4.6. Estrategias – Enfoque general**

##### **4.6.1. Estrategias de crecimiento**

La estrategia de crecimiento, con todas las decisiones que conlleva, se encuentra dirigida por los recursos disponibles ('surplus') y por las carencias de recursos, además de determinar la dotación futura de recursos. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Estas estrategias de crecimiento necesitan nuevos recursos para poder implantarse, lo que determinará la utilización de uno o varios métodos de desarrollo que permitan hacerse con los recursos necesarios, a través de crecimiento interno, cooperación o crecimiento externo. La elección de un determinado método de desarrollo se relacionará con la especificidad a éste de los

recursos que se poseen y que se precisan para crecer. (Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos, 2004)

Es posible que se produzcan nuevas deficiencias de recursos, lo que podrá hacer necesario acudir a otros métodos de desarrollo complementarios. También resulta preciso analizar las relaciones entre direcciones de desarrollo y método de desarrollo. Los métodos de desarrollo serán utilizados para la adquisición o generación de los nuevos recursos, determinando el “modo de entrada” en los nuevos mercados.

### **Características de las decisiones estratégicas**

La planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en

una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar la estrategia.

- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2013)

#### **4.7. Plan estratégico**

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2013)

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2013)

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (Arrincon Quiroz, 2005)

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2013)

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez



del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

## **V. Diseño de la investigación**

El diseño y la escogencia del tipo de investigación determinaron los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que fueron empleadas en el mismo; en general determinó todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y la manera de cómo se analizaron los datos recaudados.

### **5.1. Tipo de investigación**

La investigación realizada utilizó como referencia el enfoque cuantitativo de investigación. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento. Con los estudios, cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. (Hernández Sampieri, 1997)

### **5.2. Diseño metodológico**

La elaboración del plan estratégico para la empresa Noragro Consultores, se desarrolló en un proceso de tres etapas; la primera etapa consistió en la realización de un análisis sistemático de la situación interna y externa de la empresa, que permitió identificar las debilidades y fortalezas organizacionales, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

En la segunda etapa basados en la valoración previa y diagnóstico inicial, se realizó un cruce de variables Maxi-Maxi (FO), Maxi-mini (FA), mini-Maxi (DO) y mini-mini (DA), identificando los puntos fuertes que permitieron aprovechar las oportunidades y disminución de las amenazas del mercado, así mismo se

determinó el grado de competitividad en que se encontraba la empresa, planteando acciones pertinentes a cada caso.

Posteriormente durante la tercera etapa se formularon las estrategias competitivas y de crecimiento organizacional a partir de la metodología de tablero de comando o mando integral; en el cual se involucraron actores clave (internos y externos) y se diseñó la preparación del mapa estratégico respectivo; este a su vez se desarrolló en cuatro fases:

- **Fase 1:** Se definió la información que es necesario conseguir y asegurar su mantenimiento y validación. El sistema de información debió incorporar además de la información propia de la empresa, datos relacionados con el contexto externo para detectar posibles cambios que obliguen a la dirección a tomar medidas para corregir el rumbo o definir una nueva estrategia. La información externa provino de mipymes, organismos públicos, competencia, publicaciones especializadas, etc. En todos estos casos se aseguró la confiabilidad de la fuente y se comparó la información en cuestión por distintas fuentes.
- **Fase 2:** Fijar los indicadores claves. En esta segunda etapa se realizó la tarea de calcular índices y evaluaciones, es decir, convertir la información primaria que se definió y recolectó en la primera etapa, en información secundaria mediante comparaciones o cruzamientos de datos referentes a distintas fechas, comparación de dos fuentes primarias, comparación con un estándar, etc. O sea, se definió qué nivel de información se expuso en el Tablero de Comando mediante indicadores o sensores.
- **Fase 3:** Definición del sistema de información y organización del tablero de comando, analizando el significado de los indicadores obtenidos para efectuar el diagnóstico y adoptar decisiones.
- **Fase 4:** en esta última etapa se presentó la adaptación del tablero de seguimiento de indicadores, así como una serie de recomendaciones de acciones concretas para el fortalecimiento y consolidación de la empresa en el mercado. En esta etapa también se realizaron mediciones de

indicadores tales como: financieros, relacionados con los clientes, relacionados con el proceso interno, relacionados con los recursos humanos.

Cabe mencionar que los fundamentos teóricos del presente estudio, están basados de la siguiente manera:

- Fred. E. David: Análisis Externo, Análisis Interno, Matriz EFE, Matriz EFI y Análisis FODA. (David, 2008)
- A. G. Lafley y Roger L. Martin: Formulación de la Estrategia. (Lafley & Martin, 2013)
- Robert S. Kaplan y David P. Norton: Mapa Estratégico, Tablero de Comando, Ficha de Iniciativa Estratégica y Tablero de Seguimiento de Indicadores. (Kaplan & Norton)

### **5.3. Selección de la muestra**

El estudio investigativo identificó su universo de trabajo en la Empresa Consultores Agroindustriales del Norte (NORAGRO CONSULTORES) y las empresas agroindustriales del casco urbano de la ciudad de Estelí.

#### **5.3.1. Integrantes**

La empresa consultora cuenta con un personal de cuatro profesionales, estos especialistas están vinculados directamente en los procesos organizativos, los cuales para este estudio investigativo se convirtieron en integrantes fundamentales en la obtención de la información necesaria para la realización del análisis situacional.

Otros integrantes determinantes en el proceso investigativo son las empresas Agroindustriales, en la ciudad de Estelí se encuentran establecidas 152 empresas del sector agroindustrial; como son: empresas de panificación, tabacaleras,

vinícolas, lácteas, procesamiento de granos, procesamiento de frutas y hortalizas, suplementos alimenticios (medicina natural). Para este sector se buscó obtener información efectiva directamente de los gerentes de cada empresa del sector.

### 5.3.2. Cálculo de la muestra

La población general con la que se realizó el estudio externo es de 152 empresas y para el cálculo de la muestra representativa se hizo con la ecuación de muestras probabilísticas de un universo o población propuesta por el Dr. Roberto Hernández Sampieri en la Quinta Edición de su libro Metodología de la Investigación, con un margen de error del 5%, a como se presenta a continuación:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$s^2 = p(1 - p)$$

$$V^2 = se^3$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

#### Donde:

$N$  = tamaño de la población de 152 empresas.

$se$  = error estándar = 0.05.

$V^2$  = varianza de la población al cuadrado. Su definición se:2 cuadrado del error estándar

$s^2$  = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de

$p = 0.5$ , probabilidad de ocurrencia del fenómeno

$n'$  = tamaño de la muestra sin ajustar

$n$  = tamaño de la muestra

$$s^2 = 0.5 * 0.5 = 0.25$$

$$V^2 = 0.05 * 0.05 = 0.0025$$

$$n' = 0.25 / 0.0025 = 100$$

$$n = 100 / (1 + (100/152))$$

n = 60 empresas a encuestarse

En el caso de la evaluación interna se realizó con los cuatro socios de la empresa, a partir de la aplicación de encuestas directa a cada uno.

#### **5.4. Recolección y análisis de datos**

Durante el estudio investigativo se hizo uso de las distintas fuentes de información que ofrecieran respuestas concretas a los diferentes planteamientos presentes durante la investigación, se utilizaron fuentes primarias como fuente directa, recolectando datos mediante encuestas realizadas a los actores principales identificados en el proceso investigativo. Así mismo para confirmar los hallazgos y ampliar la información de la fuente primaria se emplearon fuentes secundarias, tales como: sitios web, libros, y estudios científicos a fines a la investigación desarrollada.

Se realizó el proceso de selección entre las fuentes la información necesaria para el sustento del estudio, posteriormente se evaluó la información de acuerdo a las necesidades requeridas para la obtención de respuestas y finalmente el procesamiento de la información.

##### **5.4.1. Instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron diferentes instrumentos de investigación para la recolección y análisis de datos que permitieron el procesamiento de la información, así como la definición y clasificación de las variables que tuvieran mediano o alto grado de injerencia sobre el sector.

Para la recolección de datos externos se aplicaron encuestas a clientes potenciales, en las que se evaluó el nivel de importancia y satisfacción del servicio recibido en las áreas comerciales, productos, procesos internos, nivel posventa, facturación; y a partir de la misma se construyó la Matriz EFE. (Ver anexo 1)

En el caso de los datos internos, se recopilaron a partir de encuestas de satisfacción de clientes internos, midiendo las necesidades y expectativas de los clientes internos y que tan satisfechos estaban. Posteriormente, se realizaron encuestas de diagnóstico de clima organizacional, donde se midieron siete variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitudes hacia el cambio. (Ver anexo 2)

A nivel gerencial se aplicó un autodiagnóstico que evaluó: enfoque al cliente, liderazgo de la alta dirección, participación del personal, enfoque basado en procesos y sistemas, mejora continua, toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Al finalizar se propuso un plan de desarrollo organizacional para consolidar la configuración e integración de las acciones sugeridas por los participantes para fomentar en su organización el cambio de algunos puntos negativos que surgieron en sus análisis.

#### **5.4.2. Forma de procesamiento de Datos**

El método que se utilizó fue un análisis cuantitativo de los datos obtenidos, a través del programa Excel y cualitativamente se hizo una interpretación de carácter científico contextualizado a la realidad empresarial, otorgado por teorías y estudios referentes al tema, para fundamentar los resultados obtenidos.

## **VI. Análisis de Resultados**

La empresa Consultores Agroindustriales del Norte (NORAGRO CONSULTORES), es una empresa privada, fundada por cuatro socios el 6 de enero del año 2014, con el fin de brindar servicios de consultoría, asesoría y capacitaciones a las mipymes del sector agroindustrial del casco urbano de la ciudad de Estelí principalmente.

En esta etapa se analizó a la empresa y su entorno aplicando una encuesta siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, y como resultado se obtuvo una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

### **6.1. Análisis Externo**

Se diseñó un modelo de encuesta exploratoria para aplicarla con los responsables de las diferentes empresas del sector agroindustrial, las encuestas se realizaron con el fin de obtener la máxima información útil para la realización del diagnóstico.

El estudio está basado en un diseño muestral de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales del municipio de Estelí y sus municipios, mediante el cual se estimaron estadísticas sobre: edad del empresario, año de inicio de actividad, educación y experiencia, aspectos administrativos-financieros, marketing, aspectos productivos, certificación con normas técnicas, innovación tecnológica, ambiental, y tecnología de información y comunicación. Ver tabla estructura de encuestas. (Ver tabla 2)



**Tabla 2. Organización de cuestionario Análisis Externo**

<b>ETAPA</b>	<b>TEMAS</b>
<b>I</b>	Datos generales de la empresa
<b>II</b>	Procesos de producción y calidad
<b>III</b>	Administración, finanzas y planificación
<b>IV</b>	Marketing
<b>V</b>	Gestión ambiental
<b>VI</b>	TIC
<b>VII</b>	Mejora Continua

Inicialmente se plateó encuestar 60 empresas agroindustriales, sin embargo en el presente estudio solamente se analizaron 45 en total, puesto que se efectuó una selección en la cual se eliminaron aquellas empresas cuyas respuestas fueron incoherentes e incompletas, y se procedió a estudiar aquellas que resultaron estar situadas en mejores condiciones en cuanto a su capacidad tecnológica y su disposición ante el desarrollo y la innovación tecnológica. (Ver anexo 1) en el que se incluye la empresa y producto principal que elaboran y su ubicación.

El mayor número de encuestas se realizaron en la cabecera departamental Estelí con 35 empresas que representan el 75% del total.

Las empresas antes mencionadas poseen una figura jurídica amplia y diversificada, prevaleciendo con un 40% las empresas individuales, formadas por personas naturales; seguido de empresas familiares con un 33%, Cooperativas con responsabilidad limitada un 16% y en menor escala las sociedades anónimas con un 7% y por último las empresas bajo el régimen de zona franca con un 4% tal como se muestra en la siguiente figura (Ilustración 1):

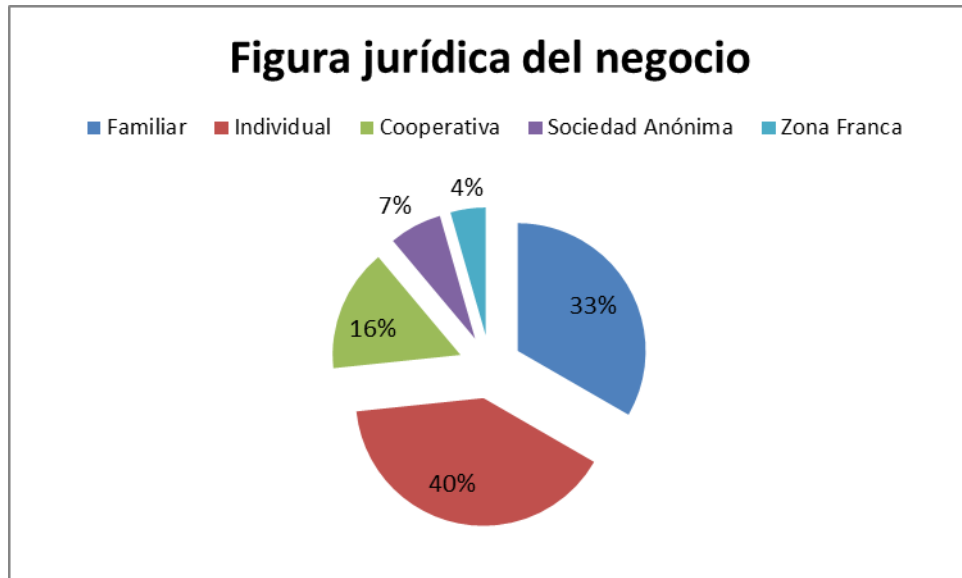


Ilustración 1. Figura jurídica del negocio

Además se indagó acerca de la organización o estructura organizacional con que cuentan las empresa (ver ilustración 2) y se determinó que:

- El 74% de las empresas cuentan con el área de comercialización y ventas bien diferenciada y altamente funcional y operativa y un 26% no cuentan con esta area en su totalidad.

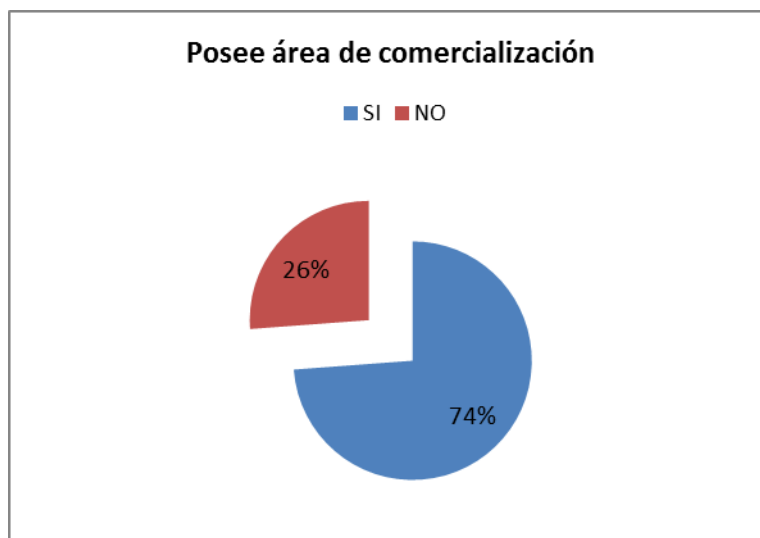


Ilustración 2. Área de Comercialización

- El 62% de las empresas cuentan con el área de producción bien definida lo que permite alcanzar mayor productividad y rendimiento en las mipymes y un 38% no cuentan con esta area en su totalidad, esto es debido a que

algunas de ellas se dedican únicamente a revender los productos que han sido fabricados originalmente por otra empresa (Ver Ilustración 3).

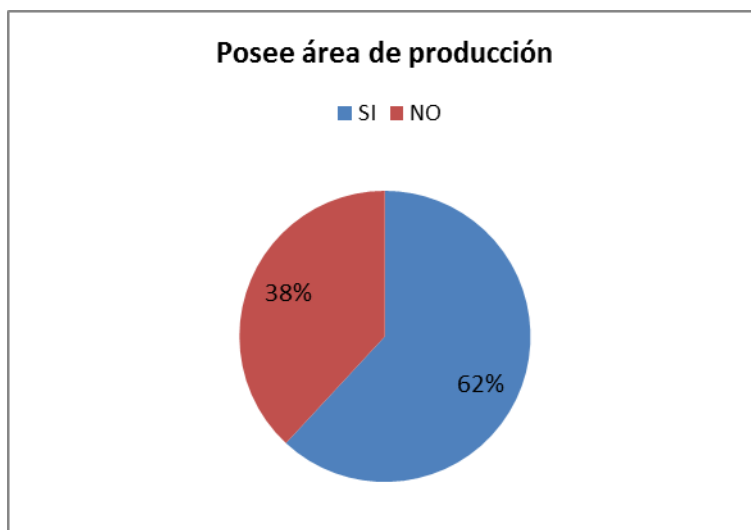


Ilustración 3. Área de Producción

- El 26% de las empresas cuentan con el área de Administración/Contabilidad separada a los demás municipios, haciendo posible un mejor control de los procesos administrativo financieros y por consiguiente identificando en tiempo y forma cualquier problematica que pudiera sucitarse en la empresa o tomar decisiones adecuadas; y un 74% no cuentan con esta area en su totalidad ya que son muy pequeñas y el mismo propietario o representante es quien ejerce todas las actividades de produccion, monitoreo, seguimiento y control de la empresa (Ver Ilustración 4).

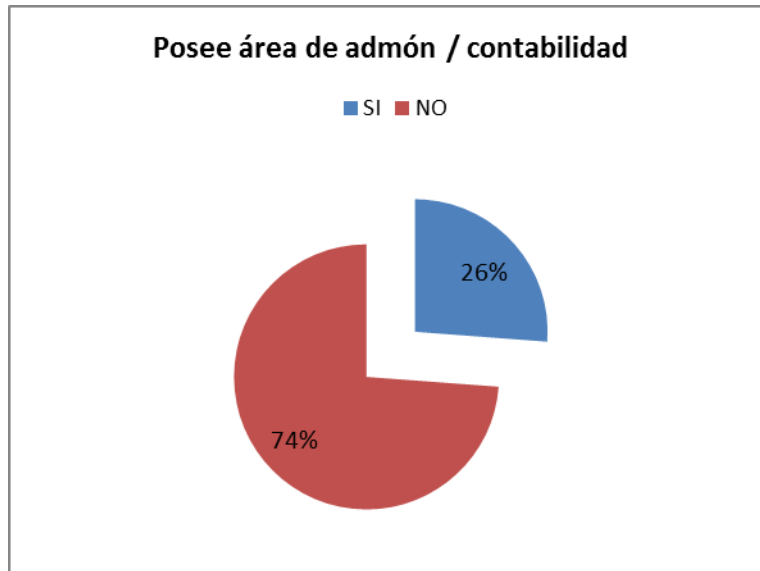


Ilustración 4. Área de Admón./Contabilidad

- El 33% de las empresas cuentan con el área de Calidad lo que hace posible garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria de los productos y un 67% no cuentan con esta area en su totalidad, concibiendose esto como una debilidad generalizada en todas las mipymes (Ver Ilustración 5).

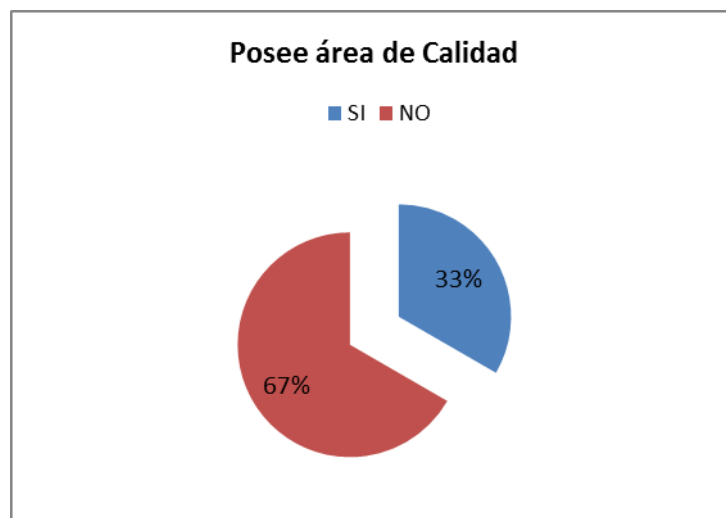


Ilustración 5. Área de Calidad

- El 29% de las empresas cuentan con el área de Operaciones/Adquisiciones agilizando los procesos de logistica empresarial y un 71% no cuentan con esta area en su totalidad, esto es porque estas activades se hacen de forma directa en negociación propietario y proveedor, sin embargo en

ocasiones esto provoca la obtención de materias primas, insumos y materiales que no cumplan con las especificaciones básicas para la manufactura de los productos o servicios generados (Ver Ilustración 6).

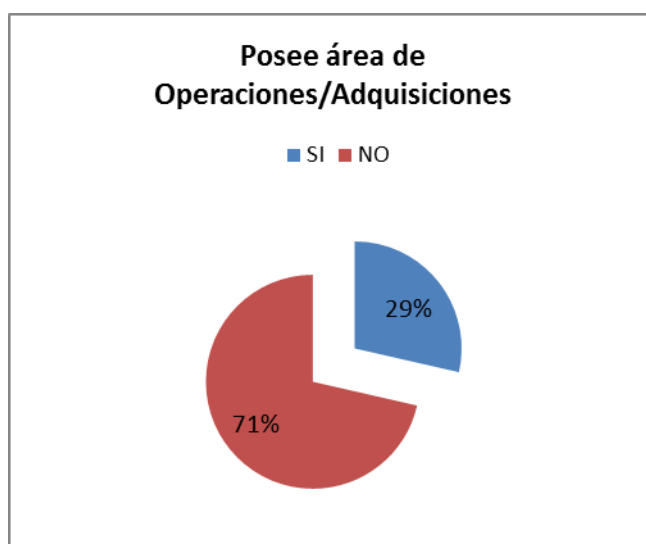


Ilustración 6. Área de Operaciones/Adquisiciones

- El 5% de las empresas cuentan con el área de Investigación y Desarrollo, no obstante un 95% no cuentan con esta area en su totalidad ocasionando falta de innovación y mejoramiento de los productos y servicios empresariales (Ver Ilustración 7).



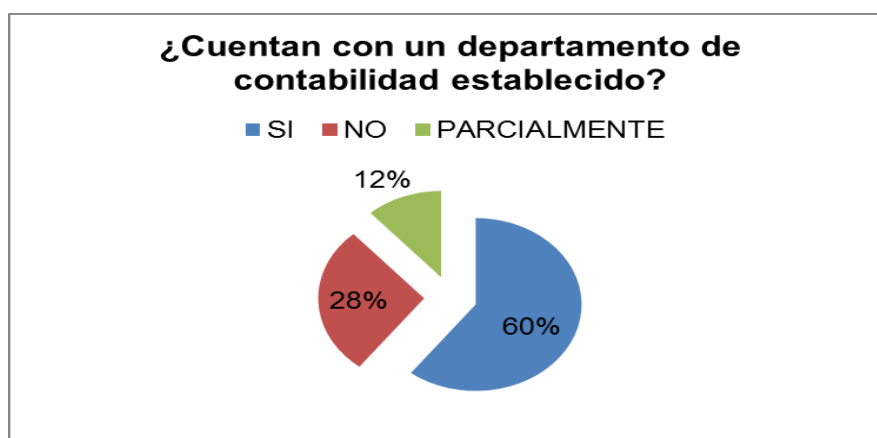
Ilustración 7. Área de Investigación y Desarrollo

Esto permitió analizar que no todas las empresas tienen diferenciadas sus áreas operativas, así como tampoco realizan investigaciones o mejora en el desarrollo de sus productos o servicios. Esto indica claramente la deficiencia y debilidades que podrían estar enfrentando las empresas, resultando esto beneficioso para Noragro Consultores, puesto que podría suscitarse como una oportunidad de inserción y participación de mercado.

### 6.1.1. Administración

Se aplicaron preguntas de gestión administrativa, para obtener información del conocimiento organizacional y de cómo estas empresas desarrollan la gestión financiera.

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en la parte de gestión administrativo financiera de las empresas tenemos que; a la pregunta *si la empresa tiene municipio de contabilidad establecido*, tenemos que 43 de los 45 encuestados respondieron a la pregunta, y como resultado el 60% de los encuestados dijeron que si tenían un municipio contable establecido, el 28% dijeron no tenerlo establecido dentro de su empresa y el 12% restante dijo tener parcialmente la parte contable (Ver Ilustración 8).



**Ilustración 8. Municipio de Contabilidad**

Las empresas que dijeron no tener su sistema contable establecido se debe a que un 73% de las empresas encuestadas son de origen familiar y sus procesos Administrativo-Contables lo realizan de forma empírica, en el caso de las que dijeron tenerlo establecido parcialmente es porque su contabilidad la llevan externa mediante la contratación de servicios profesionales externos especializados. Una característica común que presentaron las empresas, fue la falta de liquidez generada por el desorden con el que acostumbran manejar sus finanzas, acostumbran a mezclar el capital de la empresa con el capital familiar y no hacen registros ni llevan ningún tipo de control; por lo tanto, les es difícil responder a sus compromisos de gastos fijos y pago a proveedores.

En cuanto a la pregunta realizada “*conocen cual es la principal ventaja competitiva de su empresa*” los resultado fueron que el 70% dijo si conocerla, el 16% dijo desconocerla y el 16% conocía parcialmente la ventaja competitiva de su empresa (Ver Ilustración 9).

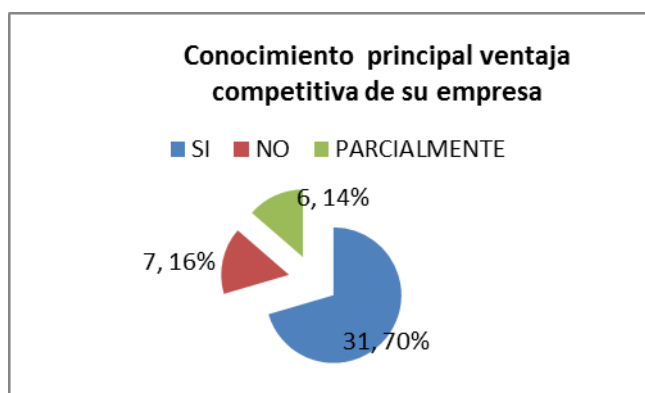


Ilustración 9. Principal Ventaja Competitiva

Con el fin de conocer si las empresas cuentan con sus estrategias organizacionales definidas y la identificación con las mismas por parte del gerente o propietario de la empresa, se aplicaron las siguientes preguntas, teniendo como resultados; a la pregunta *Su empresa tiene definida la declaración de misión*, el 70% de los encuestados respondieron que si estaba definida, el 19% dijeron que

no estaba definida y el 12% contestaron que estaba parcialmente definida. Asimismo, se les pregunto si como funcionarios de las empresas *se encuentra apropiado con la declaración de misión que tiene establecida su empresa* y se obtuvo que un 63% respondieran que si estaban apropiados, el 21% dijeron no estarlo y un 16% contesto parcialmente. Se continuo con las preguntas de *Su empresa tiene definida la declaración de visión*, y los resultados son que el 65% si tiene declarada su visión, el 23% no la tiene definida y un 12% parcialmente. Igualmente se les pregunto si *se encuentra apropiado con la declaración de visión que tiene establecida su empresa*, y el 60% respondieron que si lo estaban, el 24% dijo no estarlo y el 17% contesto que parcialmente (Ver Ilustración 10).

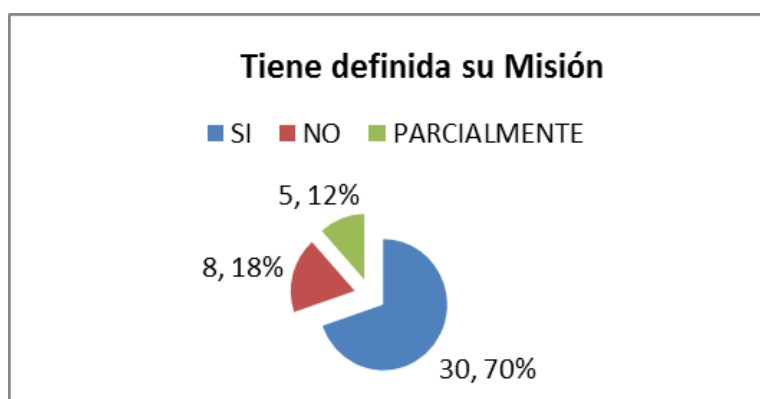


Ilustración 10. Tiene definida su Misión

Como características de las MIPYMES se conoce que estas empresas carecen de planeación y organización, y en su mayoría no tienen bien definidas ni por escrito las políticas u objetivos instituciones, sin embargo los resultados encontrados fueron satisfactorios ya que el 70% de los entrevistados dijeron tenerla definida, así como la apropiación de los funcionarios con las políticas organizacionales.

*Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente*, el 52% respondió que sí lo estaban, el 26% dijo no estarlo y el 22% parcialmente, esto se debe a que en algunas mipymes no se cuenta con una comunicación eficaz que integre a todos los niveles organizacionales y por tanto aunque existan objetivos bien definidos, estos no son comunicados a los colaboradores.



*En la empresa se lleva a cabo una planeación periódica*, el 34% respondió que sí, un 50% indicó que no se realizaba y otro 16% dijo parcialmente, mostrando que la mayoría de las mipymes trabajan únicamente en la solución de problemas operativos y cotidianos y no se encuentran enfocados en la mejora continua y en una visión de futuro que les permita crecer constantemente.

*Es apropiada la estructura de la organización*, un 38% de los encuestados contestaron que se es apropiada, el 29% dijo que no y un 33% respondió que parcialmente estaba apropiada. Posteriormente se preguntó si *son claras las descripciones y especificaciones de los puestos*, en donde el 53% contestó que sí, el 33% dijo que no estaban claras y un 15% indicó que lo estaba parcialmente. Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados que mostraron inconformidades provienen de empresas familiares donde no están concretados los cargos, puestos y responsabilidades dentro de la empresa y estas son regidas por el papel individual y liderazgo que tienen dentro de la estructura familiar.

*Es alta la moral de los empleados*, el 74% considero que si es alta, en tanto un 8% manifestó que no, y un 18% contestó que parcialmente; los encuestados manifestaron que las respuestas otorgadas a esta pregunta se encuentra relacionada con la calidad de vida que ha podido desarrollar en el periodo de laborar en estas mipymes.

*Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa*, el 73% respondió positivamente, en tanto un 11% indicó que no, y otro 16% dijo que parcialmente.

*Tiene identificadas las necesidades de capacitación para su personal*, el 70% contestó que si estaban identificadas, un 23% comentó que no lo estaban y un 8% respondió parcialmente. Generalmente las micro y pequeñas empresas son las que mayormente carecen de esta actividad y también mencionan que eso es

debido a la falta de presupuesto destinado para el desarrollo de competencias y habilidades del personal.

*Posee planes de capacitación para su persona*, el 38% de los encuestados dijo que sí, el 53% respondió que no tienen y un 10% parcialmente.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que las empresas están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, está incompleto su desarrollo, incluso en empresas de diversos tamaños, se observa este comportamiento. Lo ideal para estas empresas es incorporar la gestión del conocimiento para innovar mediante el manejo direccionado de procesos de conocimiento (identificar, compartir, generar, retener y aplicar conocimiento), formando al capital humano en gestión de la información y la documentación, en gestión de la innovación y el cambio, en gestión del aprendizaje organizacional, en diseño de herramientas digitales y en gestión de la comunicación.

### **6.1.2. Producción**

Las MIPYMES manufactureras desarrollan actividades que agregan valor o transforman la materia prima en producto terminado; estas se encargan de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.

Es por ello que en las encuestas aplicadas se analizaron funciones específicas como el proceso productivo de la empresa, capacidad, nivel de inventario, fuerza laboral y calidad de los productos o servicios prestados.

La primer pregunta que se efectuó fue *¿Tienen estandarizados sus procesos productivos?*, de la cual el 60% respondió tener sus procesos debidamente estandarizados, un 28% no cuenta con este procedimiento y un 12% lo realizan

parcialmente. Esto permitió verificar que las empresas cada día están mejorando y optimizando sus procesos, logrando mayor eficiencia y eficacia; sin embargo todavía existe un porcentaje significativo que desarrolla sus actividades de forma empírica o como tradicionalmente se ha ejecutado en la empresa por parte de los predecesores (Ver Ilustración 11).

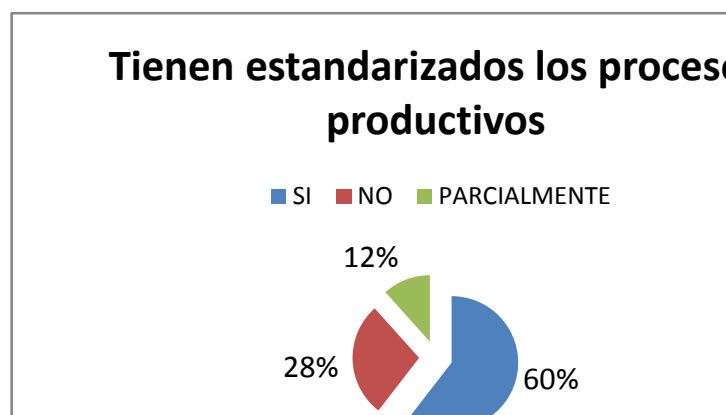


Ilustración 11. Estandarización de Procesos Productivos

El siguiente cuestionamiento *¿Cuentan con un proceso de control de calidad establecida?* proporcionó información para crear una percepción empresarial que indica el nivel de inocuidad e higiene que pueden tener los productos manufacturados en estas mipymes. El 53% de las empresas aseguran tener procesos de control de calidad establecidos, un 22% no lo realiza y un 24% lo efectúa parcialmente, esto es porque dicha acción solamente se realiza eventualmente y no es una práctica incorporada habitualmente en las mismas (Ver Ilustración 12).

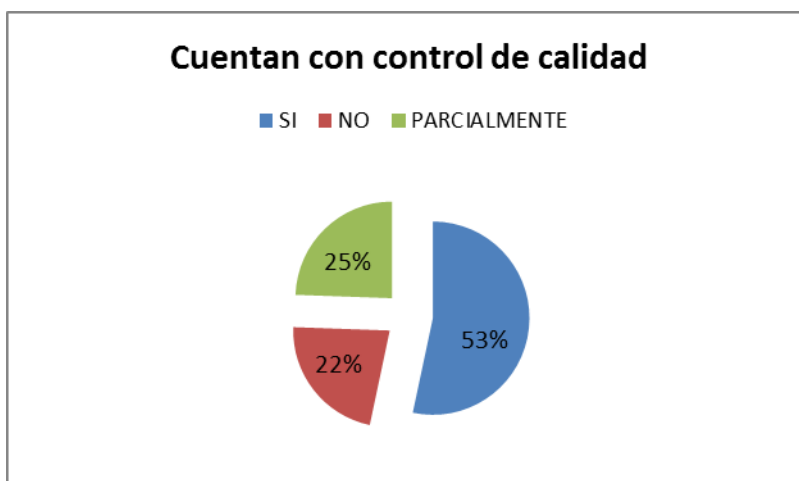


Ilustración 12. Control de Calidad

Posteriormente se indagó acerca de si *¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?*, a lo que los representantes de las mipymes respondieron que un 48% si lo hace, un 25% no lo realiza y un 27% lo efectúa parcialmente. Esto indica que existe la hipótesis de que las empresas no cuentan con un proceso adecuado y por eso no alcanzan la efectividad pertinente en el proceso, lo que orienta a que la empresa podría requerir asesoramiento externo para mejorar y optimizar las actividades (Ver Ilustración 13).

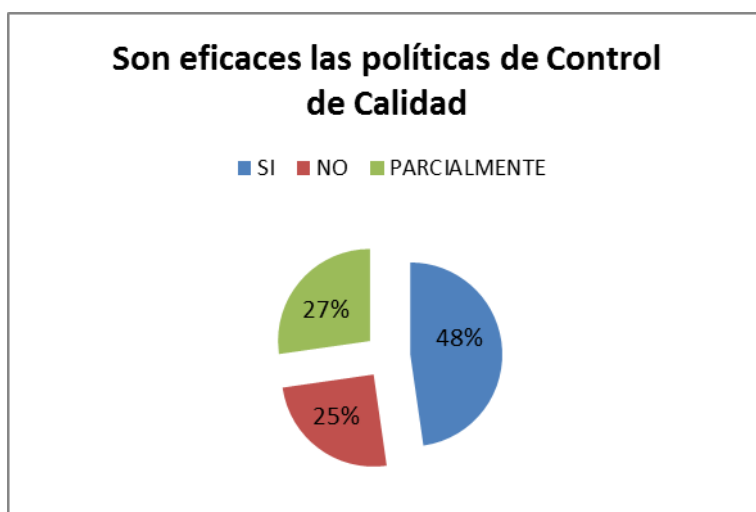


Ilustración 13. Políticas de Control de Calidad

Por naturaleza la gran mayoría de las mipymes desarrollan actividades productivas empíricas que no se encuentran documentadas y menos

estandarizadas, así que se preguntó si *¿Las políticas y procedimientos de control de calidad están documentados?* y respondieron que un 37% si tienen este proceso documentado, un 53% no lo hacen y un 12% lo efectúa parcialmente, esto es debido a que solamente lo plasman cuando van a recibir alguna supervisión externa o van aplicar por el beneficio de algún proyecto gubernamental y no gubernamental (Ver Ilustración 14).

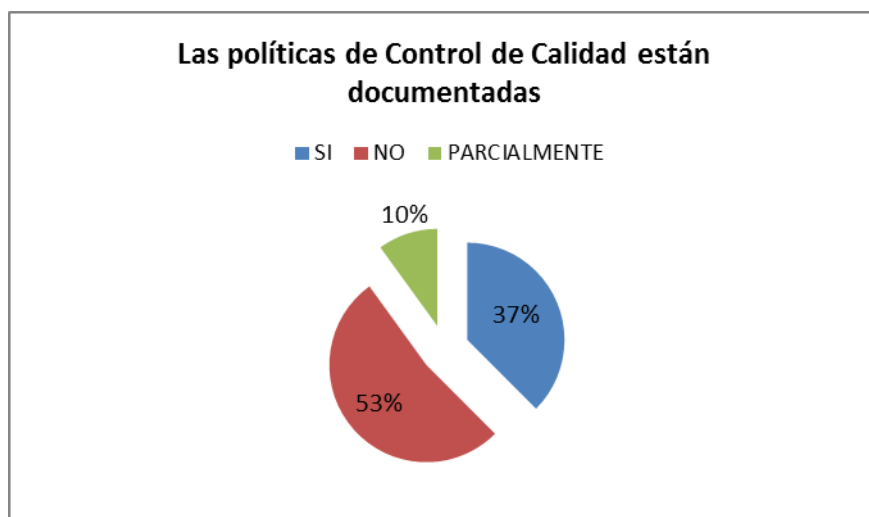


Ilustración 14. Control de Calidad Documentadas

Una de las principales garantías de la seguridad alimentaria es la aplicación de Buenas prácticas de manufactura en las empresas, ya que de esta forma se asegura que el producto ha sido fabricado bajo estándares que permiten comercializarlo en óptimas condiciones. Se cuestionó si las empresas *¿Aplican las Buenas prácticas de manufactura en su proceso?* y contestaron que el 71% si aplican estos buenos hábitos en su know-how, un 21% no lo realiza y un 8% lo hace de forma parcial, esto se debe a que solo lo practican en algunas áreas de la empresa o en algunas épocas únicamente. Sin embargo es importante conocer también si *¿El proceso de BPM se encuentran documentados?*, a lo cual afirmaron que el 49% si lo realiza, el 44% no lo hace y un 9% lo efectúan parcialmente (Ver Ilustración 15 y 16).

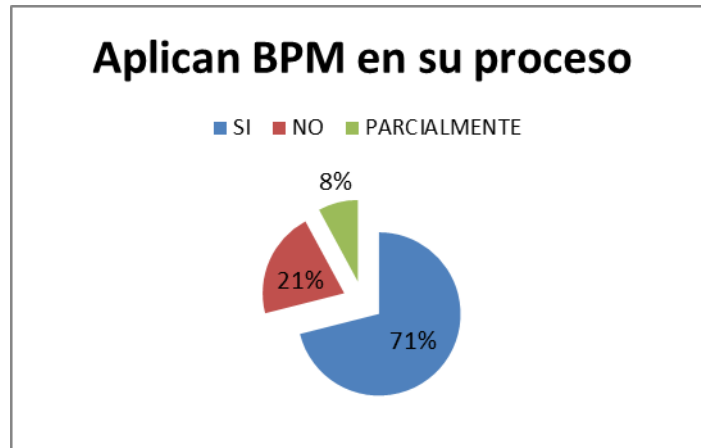


Ilustración 15. Aplican BPM en el proceso

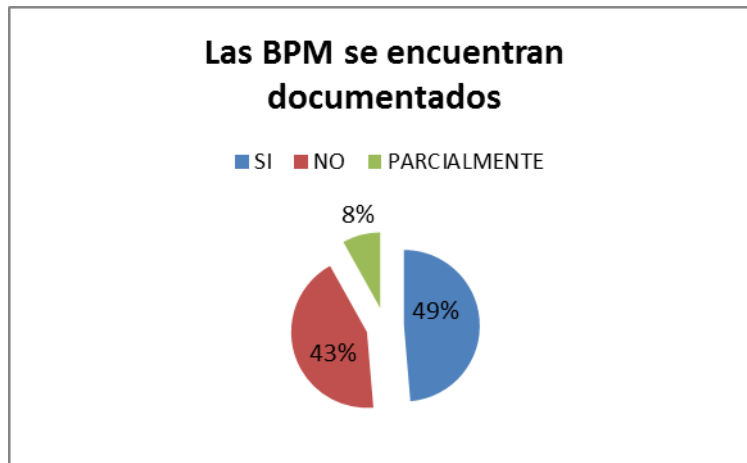


Ilustración 16. BPM Documentadas

Para certificar y avalar las operaciones antes mencionados, se requiere que la materia prima, suministros e insumos posean la calidad adecuada que cumpla con estándares óptimos, por lo que se preguntó si *¿Los suministros para un servicio adecuado son confiables y razonables?*, a lo que respondieron que un 80% si lo realizada, pero un 10% no lo realiza y otro 10% es de forma parcial. Además es indispensable que las maquinarias, herramientas y utensilios también posean estos requerimientos, preguntándose si *¿Las instalaciones, equipos y oficinas están en buenas condiciones?*, y respondieron que un 52% si lo hace, un 14% no lo efectúa en su totalidad y un 34% es parcialmente (Ver Ilustración 17 y 18).

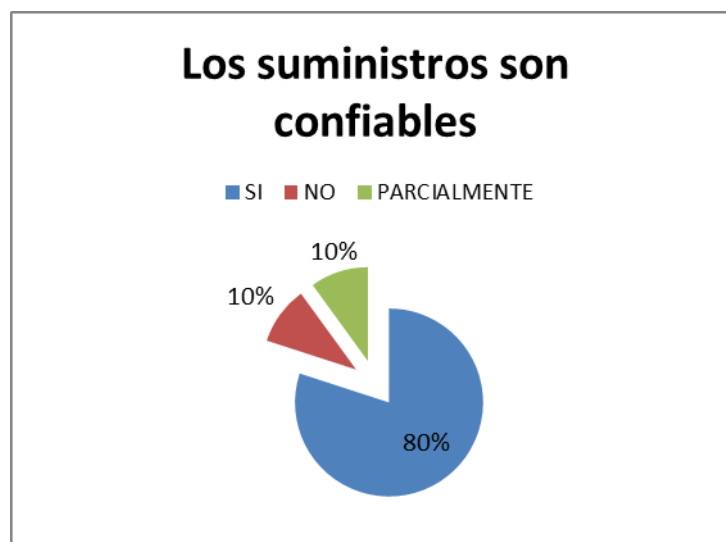


Ilustración 17. Suministros Confiables

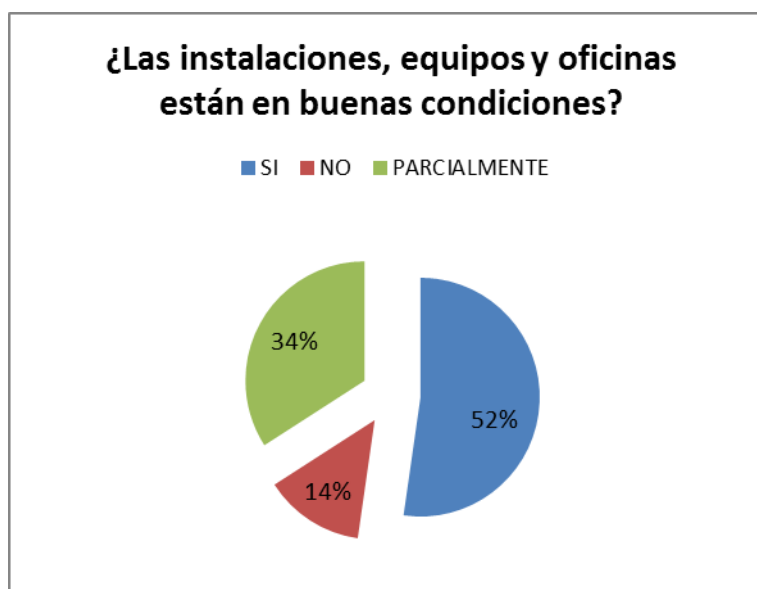


Ilustración 18. Condiciones de las instalaciones

También se averiguó si *¿Las instalaciones, recursos y mercados están localizados estratégicamente?*, respondiendo que un 47% si están ubicados de forma estratégica, un 23% no lo hace y un 30% lo desarrolla parcialmente. También se menciona que las empresas se refieren a una ubicación estratégica cuanto se encuentran cerca de los proveedores, clientes y vías de acceso con condiciones básicas para la comercialización y traslado físico de mercancías y productos terminados (Ver Ilustración 19).

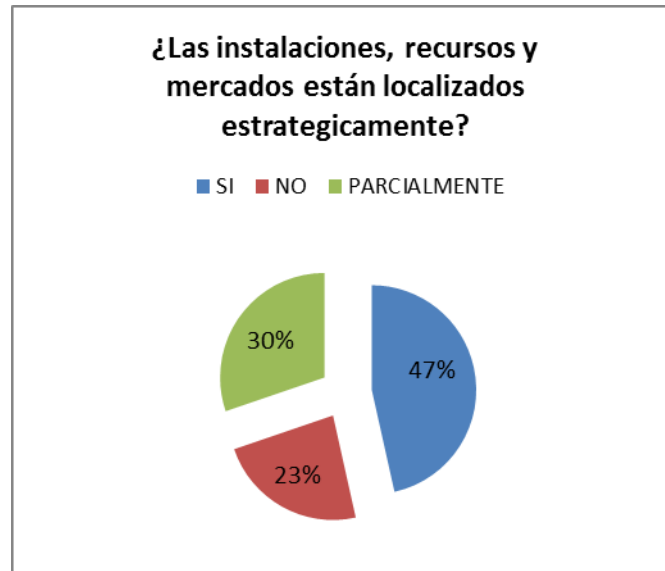


Ilustración 19. Localización Estratégica de la Empresa

*¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica adecuada?*, un 35% si posee tecnología conforme a los procesos que desarrolla, un 30% no lo hace y un 35% solo la posee parcialmente. Es importante recalcar que esta tecnología se refiere a la que es utilizada en el proceso productivo para la transformación de las materias primas en producto terminado y no a las tecnologías de manejo de información (TIC's) (Ver Ilustración 20).

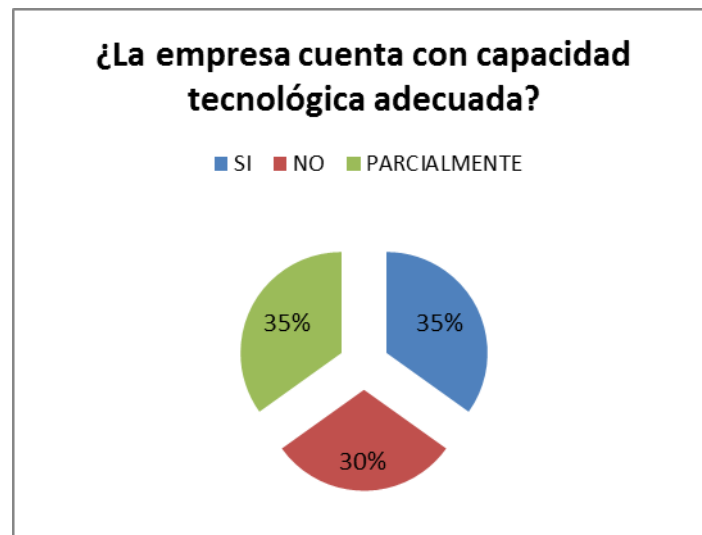


Ilustración 20. Capacidad Tecnológica

Es importante mencionar que las empresas valoran su posición tecnológica como fuerte o buena en comparación con la de sus competidores más directos, que



normalmente son empresas con una orientación local, por lo que este porcentaje hay que valorarlo con una cierta precaución; también cabe resaltar el que restante de empresas reconocen que su posición tecnológica es sólo sostenible o débil.

### 6.1.3. Marketing

Para la realización de nuestro análisis de oportunidad se aplicaron preguntas de comercialización para conocer más a fondo el mercado de las empresas agroindustriales, las preguntas fueron efectuadas de forma sistemática para que nos permitiera obtener información necesaria de cómo estas empresas establecen sus diferentes políticas comerciales, objetivos, planes y estrategias de mercados; obteniendo los siguientes resultados.

Los resultados logrados y mostrados en la ilustración 21, fue que el 49% de los encuestados respondió que sí lo estaban, el 33% contestó que no, y un 18% dijo que parcialmente estaban segmentados eficazmente. Las no conformidades encontradas se deben a que algunas empresas comercializan diferentes tipos de productos y por consiguiente poseen distintos tipos de cliente, obstaculizándose de esta manera crear una sinergia entre los mismos y poderlos homologar en un portafolio de clientes (Ver Ilustración 21).

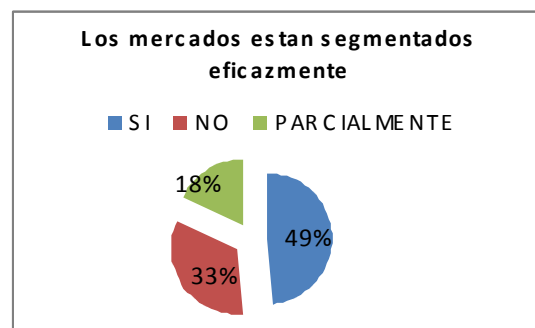


Ilustración 21. Segmentación de Mercados

Asimismo, se preguntó si *está bien posicionada la organización entre sus competidores*, el 48.72% respondió que sí lo estaban, el 33% contestó que no, y un 18% dijo que parcialmente se encontraba posicionada (Ver Ilustración 22).

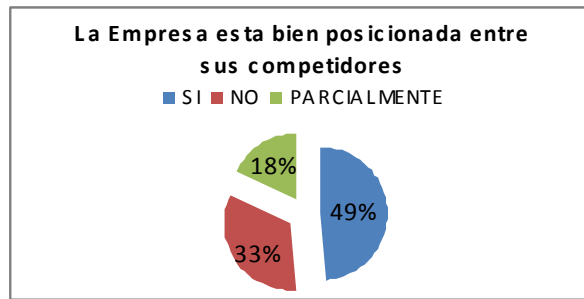


Ilustración 22. Posicionamiento Estratégico

El grafico 23 nos muestra que el 46% de las empresas encuestadas dijeron tener una organización de ventas eficaz, así como un 34% respondió que no existía una organización de venta eficaz, y un 20% contesto que tenían parcialmente organizada (Ver Ilustración 23).

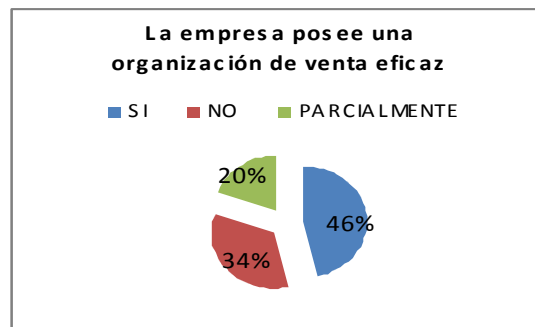


Ilustración 23. Organización de Ventas

Se encontró que un 56% de las empresas encuestadas no realizan investigación de mercado, solamente un 29% dijo que si lo realizaban y un 15% respondió que lo realizaban parcialmente. Es importante mencionar que las empresa que si lo han hecho es porque han contado con apoyo gubernamental o no gubernamental para su ejecución, sin embargo no es un práctica cotidiana (Ver Ilustración 24).

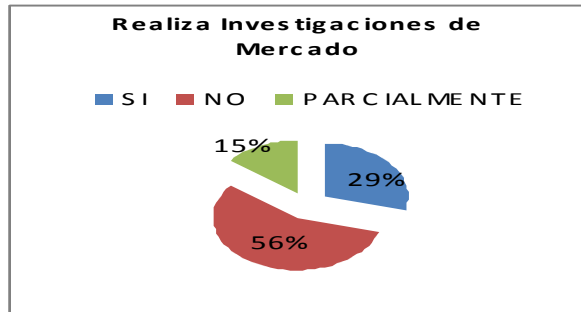


Ilustración 24. Investigación de Mercados

Con respecto a la calidad del producto y servicio de las consultorías, asesorías y capacitaciones el 64% de los encuestados considero que si es bueno, un 26% contesto parcialmente y un 10% manifestó negativamente. Así como también con respecto si *los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados*, el 79% respondió que si son adecuados, mientras un 10% dijo que los precios no eran adecuados y el 12% respondió que eran adecuados parcialmente (Ver Ilustración 25).

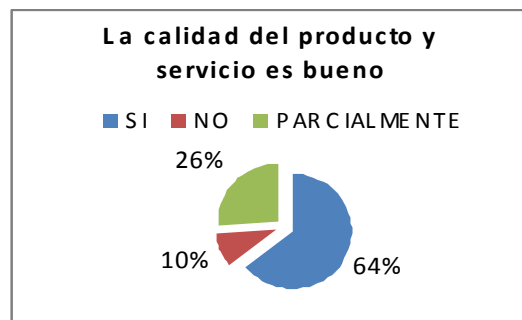


Ilustración 25. Calidad del Producto y Servicio

Las empresas en su mayoría 54% no cuentan con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable, en tanto el 39%

respondió positivamente y un 7% manifestó que sus estrategias de promoción y publicidad se aplicaban parcialmente (Ver Ilustración 26).



Ilustración 26. Estrategia de Promoción y Publicidad

Lo difícil para las pequeñas empresas en un mercado tan competitivo como el actual es vender con beneficios; sin embargo, se pudo conocer que para contrarrestar esta dificultad actualmente muchas MiPymes empiezan a utilizar en su gestión comercial las diferentes técnicas que el marketing, la comunicación y el diseño ponen a su disposición, lo que puede constituir una ventaja competitiva de las organizaciones.

#### 6.1.4. Gestión Ambiental

La palabra ambiente se utiliza para referirse al ambiente natural y se define como el “entorno en que una organización opera, e incluye el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y la interrelación de todos estos elementos”.

Todas las funciones de los negocios se ven afectadas por las consideraciones del ambiente natural o por el esfuerzo de generar ganancias. Sin embargo, tanto los empleados como los consumidores se sienten especialmente ofendidos con las empresas que extraen más de lo que dan al ambiente natural; asimismo, en la actualidad la gente aprecia especialmente a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de manera tal que reparan el ambiente en vez de dañarlo.

Es por ello que se preguntó si *¿Su empresa genera desechos sólidos o líquidos, contaminantes al ambiente?*, a lo que se respondió que un 37% si lo realiza, un 59% no lo realiza y un 5% lo efectúa parcialmente, lo que evidencia la falta de conciencia y la poca importancia que le otorgan las mipymes al cuidado del medio ambiente, generando una necesidad de orientación y concientización a las mismas para que esto cambien en el corto y mediano plazo (Ver Ilustración 27).

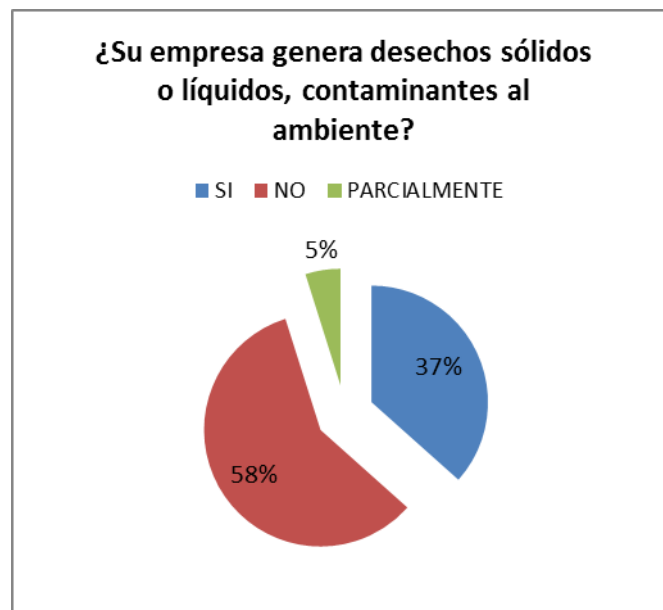


Ilustración 27. Generación de Desechos

Es importante conocer también si *¿Tienen adoptado en sus procesos de producción el Reciclaje de Materiales?* o identificar que hacen con los residuos generados en la producción, dando respuesta de que el 38% si lo realiza, un 55% no lo hace y un 7% lo hace parcialmente. Esto evidencia el nivel de contaminación que pueden estar generando las empresas manufactureras al ambiente o entorno que la rodea (Ver Ilustración 28).

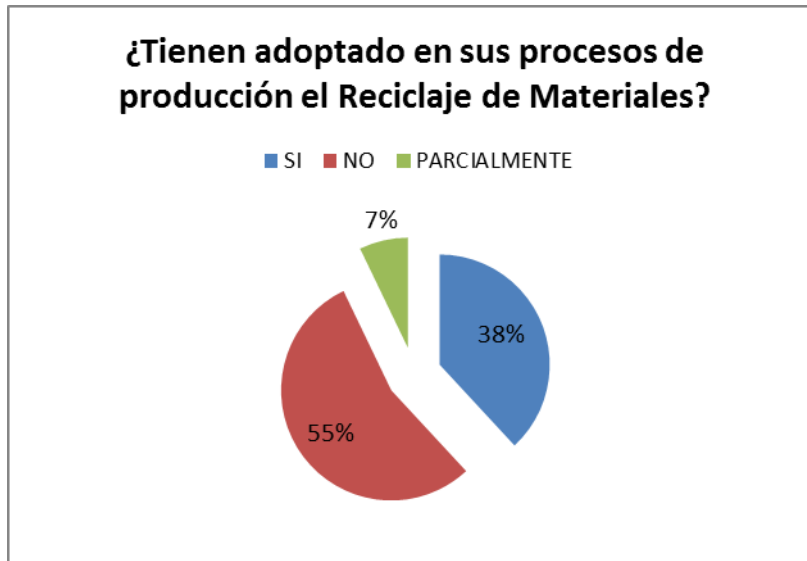
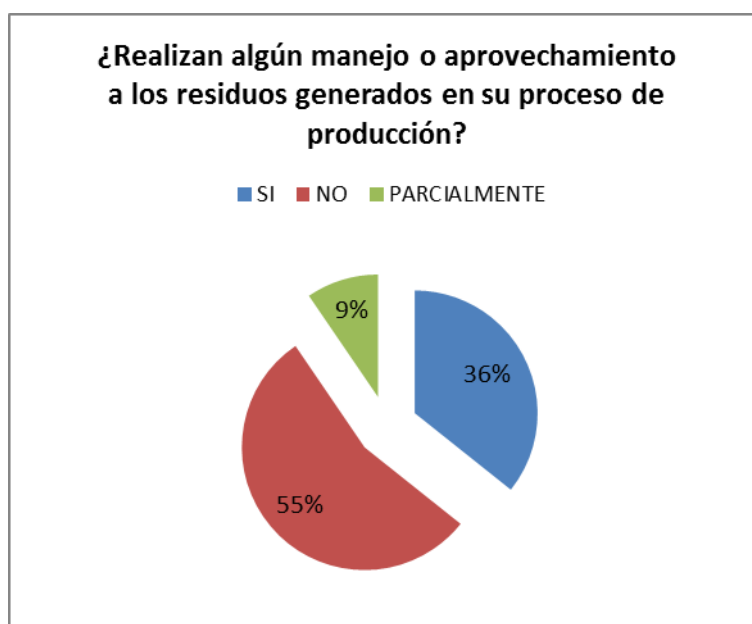


Ilustración 28. Reciclaje de Materiales

Por último se consultó si *¿Realizan algún manejo o aprovechamiento a los residuos generados en su proceso de producción?*, respondiendo que el 36% si lo realiza, un 55% no lo hace y un 10% lo efectúa parcialmente; mostrando la deficiencia inminente que posee la gran mayoría en esta área, esto genera un reto para las empresas consultoras puesto que son las encargadas de dar orientación a las mipymes de las acciones que podrían desarrollar para minimizar el impacto negativo al ambiente (Ver Ilustración 29).



## Ilustración 29. Aprovechamiento de residuos

### 6.1.5. Mejora Continua

La mejora continua de las empresas, debe ser el objetivo permanente de la organización, en ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, tales como: las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que se presta.

Es por ello que este acápite pretende entender y diagnosticar los intereses, aspiraciones y perspectivas de futuro que puedan tener las empresas.

La primera pregunta que se efectuó en esta área fue *¿Estaría dispuesto a contratar una empresa externa para realizar asesorías, consultorías y capacitaciones que le ayuden a mejorar su productividad?*, a lo que las empresas respondieron que el 67% si está dispuesta a invertir para buscar ayuda externa y poder mejorar y optimizar sus procesos productivos, sin embargo el 15% no están interesados en hacerlo y un 18% lo es parcialmente, esto se debe a que expresaron estar interesados en una asesoría pero que proviniera de ayuda gubernamental puesto que carecen de recursos económicos para pagar por este servicio a una empresa privada. Con lo antes mencionado se puede evidenciar que la empresa Noragro Consultores, tiene un potencial nicho de mercado que podría aprovechar para su crecimiento, fortalecimiento y posicionamiento estratégico (Ver Ilustración 30).



Ilustración 30. Contratación de Empresa Externa

La siguiente pregunta *¿Qué áreas le interesaría evaluar a través de las asesorías, consultorías y capacitaciones externas?*, permitió determinar la priorización de áreas de interés y/o deficiencia de la empresa. A lo cual respondieron que:

- El 47% está interesado en evaluar el área de producción, sin embargo el 53% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 31).

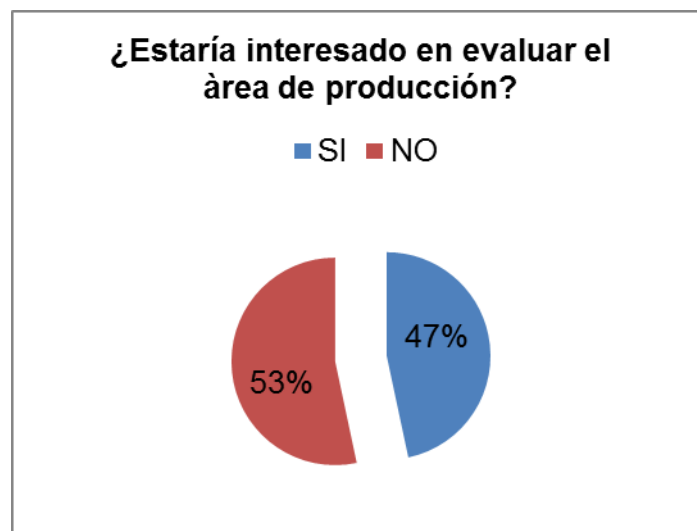


Ilustración 31. Evaluación Área de Producción



- El 30% está interesado en evaluar el área de control de calidad, sin embargo el 70% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 32).

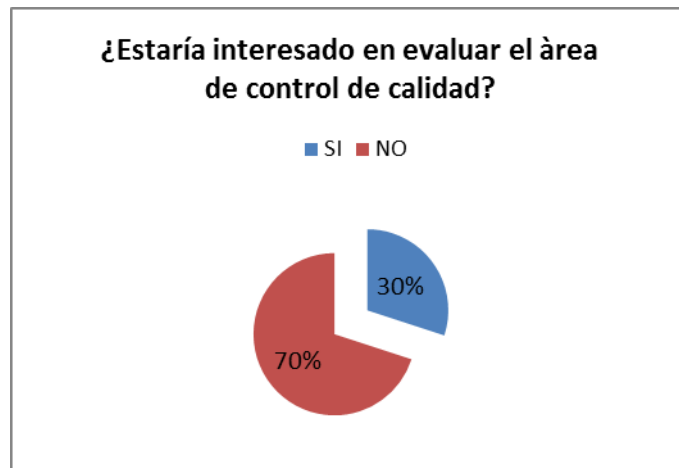


Ilustración 32. Evaluación Área de Control de Calidad

- El 23% está interesado en evaluar el área de gestión ambiental, sin embargo el 77% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 33).

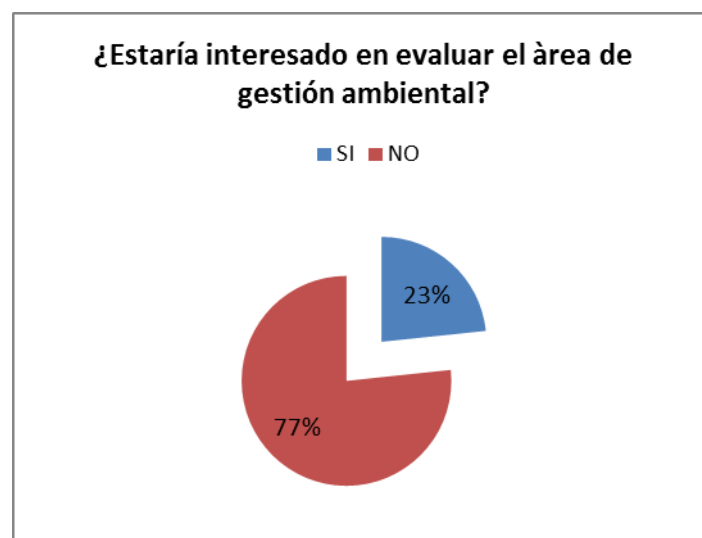


Ilustración 33. Evaluación Área de Gestión Ambiental

- El 23% está interesado en evaluar el área de administración/contabilidad, sin embargo el 77% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 34).

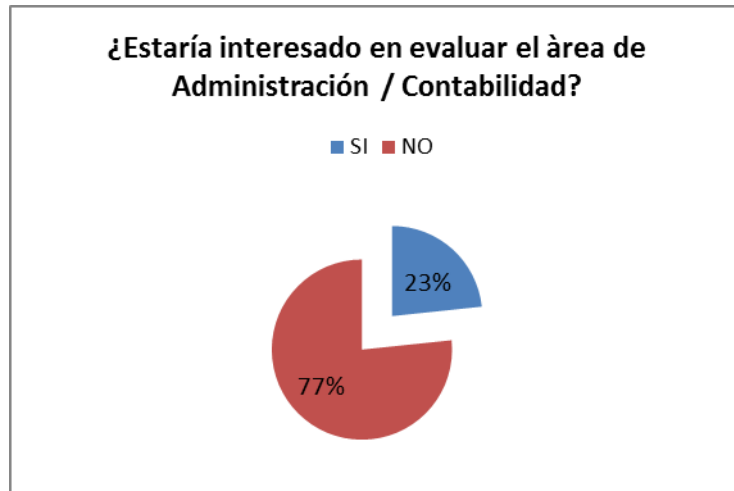


Ilustración 34. Evaluación Área de Admón/Contabilidad

- El 63% está interesado en evaluar el área de marketing, sin embargo el 37% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría(Ver Ilustración 35).



Ilustración 35. Evaluación de Área de Marketing

- El 23% está interesado en evaluar el área de Investigación y Desarrollo, sin embargo el 77% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 36).



Ilustración 36. Evaluación Área de Investigación y Desarrollo

- El 17% está interesado en evaluar el área de Logística y Operaciones, sin embargo el 83% no considera que esta sea un área de priorización para la asesoría (Ver Ilustración 37).



Ilustración 37. Evaluación Área de Logística y Operaciones

A través de este análisis se pudo evaluar que la empresa consultora tiene oportunidades de introducirse al mercado principalmente en las áreas de producción, control de calidad y marketing, es decir, que las principales ventajas y distingos competitivos de ella deberán orientarse a este perfil.

Para finalizar se cuestionó si *¿Estaría interesado en evaluar las áreas de procesos productivos, gestión empresarial y gestión ambiental en su empresa?*, con esta

pregunta se pretendía averiguar si habían empresas interesadas en realizar una evaluación integral de cada uno de sus procesos empresariales, y las respuestas obtenidas fueron las siguientes: el 77% mencionó que si estaban interesados, el 14% no muestra ningún aliciente en efectuar esta evaluación y el 9 % parcialmente, esto debido a que indican que en ocasiones anteriores ya han evaluado sus empresas, sin embargo no cuentan con ningún apoyo externo que les permita aplicar los planes de mejoras sugeridas en estos resultados (Ver Ilustración 38).

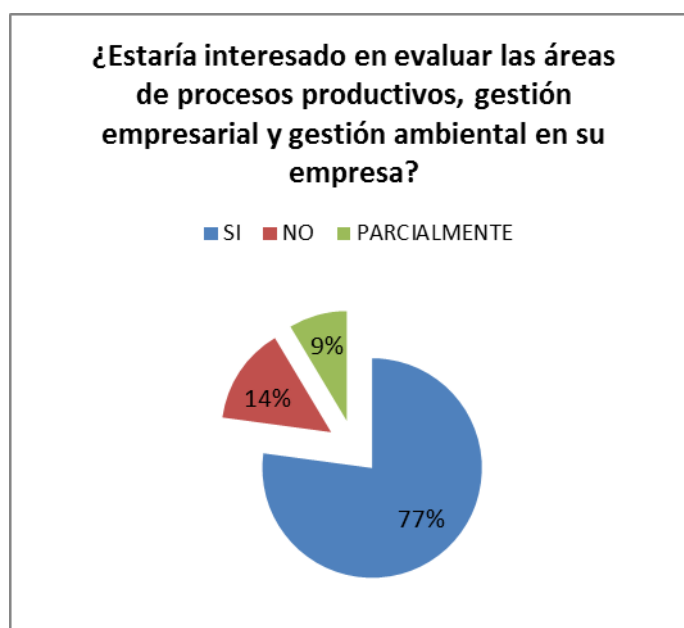


Ilustración 38. Evaluación Áreas de Procesos Productivos, Gestión Empresarial y Gestión Ambiental

Con los resultados obtenidos podemos concluir que las empresas están respondiendo y adaptándose rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. Su gestión administrativa es realizada de manera empírica ya que no pierden tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio; sin embargo en ambos casos su gestión les está permitiendo el crecimiento y consolidación económico-administrativa.

Se evidencio falta de conocimiento del mercado por parte de los gerentes y propietarios de empresas, así como también desconocimiento de la competencia

que les impide la aplicación de técnicas mercadológicas que permitan dar a conocer su producto.

Las empresas no cuentan con herramientas que permitan planear correctamente su producción, se requiere de un sistema que les permita medir y controlar la calidad, se presentan constantes diferencias en existencias y normalmente no se tiene la capacidad de surtir pedidos grandes o especiales, se presenta una mala distribución del trabajo, lo que se convierte en un deficiente nivel en productividad y en altos costos de operación.

## **6.2. Matriz de evaluación de factores externos**

Aplicando la metodología empleada por Fred R. David en su libro de Conceptos Administración Estratégica, basada en la matriz EFE se efectuó el análisis externo que permitió identificar variables relevantes que determinan oportunidades o amenazas del mercado y del sector específico, las cuales podrán tener un impacto en el corto, mediano y largo plazo en la consolidación de la propuesta de valor; se enumera las principales variables nacionales que pudieran tener impacto directo e indirecto en la empresa son: las económicas, políticas, gubernamentales, sociales, culturales, demográficas, legales, tecnológicas y ambientales. Para las variables que generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, se estará hablando de oportunidades, y las variables que sean negativas para la empresa se harán referencia a amenazas.

### **Parámetros de Evaluación Matriz EFE**

La elaboración de la Matriz EFE fue realizada en cinco pasos:

- Se realizó una lista de los factores de éxito identificados, que contiene las oportunidades y amenazas dentro de la empresa.
- Se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que

las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. . Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1,2, 3 o 4.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización

**Tabla 3. Matriz EFE**

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Estabilidad económica-financiera que promueve la inversión en Nicaragua	0.11	3	0.33
2. Incremento en el número de cooperativas y asociaciones registradas en los últimos cinco años	0.09	3	0.27
3. Existencia de pequeñas unidades productivas	0.07	2	0.14

con poca articulación en el mercado			
4. Innovación y tecnología presentan tendencias a la modernización.	0.09	2	0.18
5. Apertura de líneas de créditos a tasas de interés relativamente bajas	0.05	2	0.10
6. Marco legal que favorece la creación y sostenibilidad en el tiempo de más Mipymes	0.05	1	0.05
7. Existencia de programas y proyectos que favorecen el desarrollo de las Mipymes	0.06	3	0.18
8. Aumento en la formalización de las Mipymes	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.57</b>		<b>1.35</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Competencia de algunas empresas consolidadas en el mercado	0.12	3	0.36
2. La asesoría técnica y la capacitación es visto como un costo y no como una inversión	0.08	2	0.16
3. Incremento de las iniciativas de asesoría técnica y capacitación por parte del gobierno	0.05	3	0.15
4. Los clientes demandan respuestas basadas en la innovación.	0.05	2	0.10
5. Existen costos administrativos altos y dificultades burocráticas para hacer empresa	0.07	3	0.21
6. Crecimiento constante en el número de empresas que prestan estos servicios	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>	<b>0.43</b>		<b>1.16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.51</b>

Por medio del análisis del entorno realizado se han determinado un grupo de ocho oportunidades y seis amenazas, los cuales son factores determinantes de éxito del sector agroindustrial. El resultado de la Matriz EFE es de 2.51 significando que está por encima del promedio, lo que indica que el sector está aprovechando, en la medida de lo posible, las oportunidades que el entorno le presenta y está neutralizando las amenazas presentes. Se puede observar que las oportunidades presentan un mayor valor que las amenazas, por lo que el sector puede continuar aprovechándolas eficazmente y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas existentes.

### **6.3. Evaluación interna de la empresa**

#### **Estructura organizacional**

La consultora Noragro, posee una estructura organizacional funcional, que le permite conformar equipos de trabajo multidisciplinarios acorde con las necesidades de cada proyecto. Se caracteriza por tener canales de comunicación relativamente informales y expeditos. Este tipo de estructura le permite a la empresa optimizar los recursos disponibles.

#### **Estrategia de Negocio**

Noragro Consultores se dedica al desarrollo de capacitaciones y proyectos para el sector agroindustrial. El proceso se lleva a cabo mediante el contacto con el cliente, el que puede producirse por invitación a participar en licitación, o una solicitud directa de servicio por parte del cliente. De acuerdo a la solicitud de servicio se revisan los antecedentes y requerimientos del cliente, y se elabora una propuesta técnica – económica por los trabajos solicitados, la cual finalmente es enviada al cliente. Luego el cliente envía una carta de adjudicación, marcando el hito del comienzo de los servicios. Se realiza la formalización contractual (si



aplica) y se comienza con la ejecución de los servicios, los cuales son coordinados por el área de operaciones.

La relación que se establece con los clientes es de vital importancia, ya que en el mercado de la consultoría resultan especialmente valiosas las relaciones de largo plazo. Noragro consultores propone una relación basada en la confianza y confiabilidad, garantizando que los servicios se ejecutarán de la mejor forma, con pleno entendimiento del problema, utilizando todos los recursos necesarios para su cumplimiento, y aplicando los valores organizacionales de sinceridad, honestidad y respeto. La confiabilidad quiere decir que se desarrollará un proyecto útil, un proyecto factible técnica y económicamente.

La estrategia competitiva utilizada por NORAGRO es de diferenciación, enfocándose en entregar productos de calidad y agregando valor al servicio prestado. Los clientes de la firma consultora valoran aspectos diferenciadores tales como menores costos, entrega oportuna y flexibilidad de servicio.

#### **6.4. Análisis interno**

Este acápite se ha enfocado en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de Noragro Consultores en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial. Se examinan las relaciones entre estas áreas del negocio y las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales y se presenta la visión basada en los recursos de la administración estratégica.

##### **6.4.1. Administración**

El análisis del área administrativa está basado en cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

Se efectuaron una serie de preguntas para determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, varían entre si de acuerdo a la severidad de la debilidad y las opiniones de los trabajadores, entonces estas particularidades se han trabajado cualitativamente.

La primera pregunta que se efectuó fue si, *¿Usted conoce cuál es la principal ventaja competitiva de su empresa?* A lo que los socios respondieron unánimemente que si la conocen y además se encuentran apropiados de ella. Además se indagó acerca de si *¿Su empresa tiene definida la declaración de misión?*, *¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de misión que tiene establecida su empresa?*, *¿Su empresa tiene definida la declaración de visión?* Y si *¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de visión que tiene establecida su empresa?*, respondiendo a todas las preguntas anteriores que si la poseen y que también se encuentran apropiados de las mismas y además expresan que el modelo de trabajo desarrollado por ellos está orientado a cumplir y alcanzar estas perspectivas propuestas.

También resultó necesario preguntar si *¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?* Ya que estos son los que establecen la razón de la empresa y sus límites y alcances de operación, a dicha pregunta se respondió en un 100% que si lo realizan en su totalidad, sin embargo, el 100% mencionan que en la empresa lleva a cabo una planeación eficaz de forma parcial puesto que no se actualizan periódicamente y estas se establecen de acuerdo a las necesidades y solicitudes que van surgiendo.

Se indagó acerca de si *¿Es apropiada la estructura de la organización?* A lo que el 100% mencionó que si lo es, ya que solamente son 4 miembros de la empresa y cada quien ejerce una función directiva en la misma, pero además de ser socios en la misma, estos también ejercen labores operativas de consultorías y

asesorías, por lo que se preguntó *¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?* A lo que mencionaron que un 75% si tiene claras estas descripciones, sin embargo un 25% no ésta de acuerdo con esta afirmación.

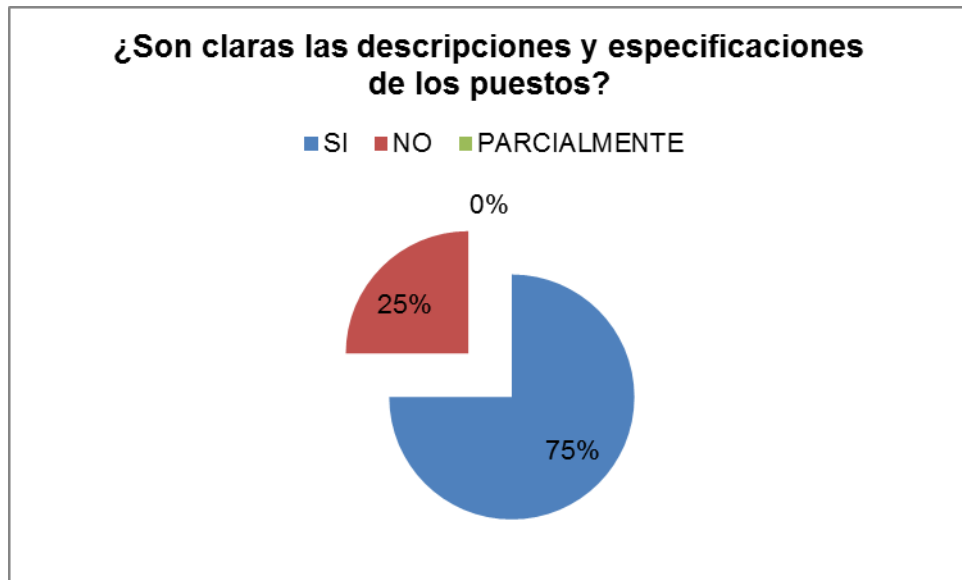


Ilustración 39. Descripciones de los puestos

Se realizaron dos preguntas que evalúan el nivel de compromiso y satisfacción que puedan poseer los empleados en la empresa, *¿Es alta la moral de los empleados?* *¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?*, recibiendo la respuesta de que el 100% está conforme con lo establecido en las políticas empresariales al respecto.

#### 6.4.2. Marketing

Una de las áreas más importantes de la empresa es el marketing puesto que de ella depende el nivel de reconocimiento que pueda tener la empresa en el mercado, por lo que resultó necesario indagar acerca de si *¿Los mercados están segmentados eficazmente?* respondiendo que el 25% si está segmentado estratégicamente y un 75% se encuentra segmentado parcialmente, esto se debe a que la empresa tiene una alta diversidad de productos y servicios que ofrecer, provocando que la ampliación del mercado sea alta.

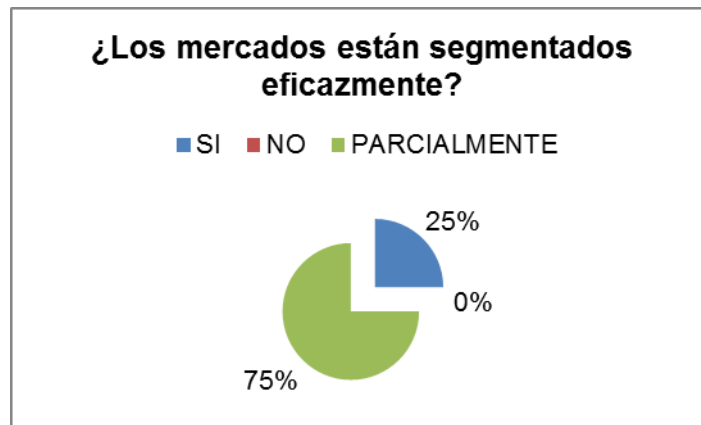


Ilustración 40. Segmentación de Mercado

También se consultó si *¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?*, identificando que un 50% de los socios opina que no se encuentra bien posicionada y otro 50% que si lo está parcialmente, esto debido a que el reconocimiento solo lo tienen en algunos segmentos de mercado, tal como es la parte de producción, marketing y finanzas.



Ilustración 41. Posicionamiento Estratégico

A la vez se preguntó si *¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas de los servicios?*, esto se refiere a que si la empresa posee estrategias adecuadas de comercialización y establecimiento de nichos de mercado, respondiendo el 75% que no se cuenta con esta actividad y un 25% que se realiza parcialmente. Evidenciando que el nivel de participación de mercado se reduce debido a la ineficacia e ineficiencia en el proceso de ventas y seguimiento posventa de la empresa.

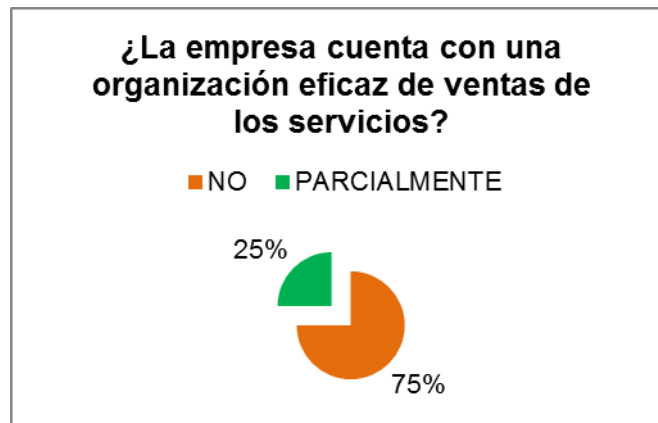


Ilustración 42. Organización de Ventas

Posteriormente se indagó acerca de si *¿La empresa realiza investigaciones de mercado?*, obteniendo respuestas de que el 75% opina que lo realizan parcialmente y un 25% que si lo hacen periódicamente, un ejemplo que afirma esta aseveración es el presente estudio que analiza el entorno en que se desarrolla la misma. Además al momento del establecimiento de la empresa (en sus inicios para comenzar a operar) también se efectuó un análisis de mercado para conocer cuáles eran las principales expectativas de los clientes potenciales e identificar los principales servicios de interés en ellos.

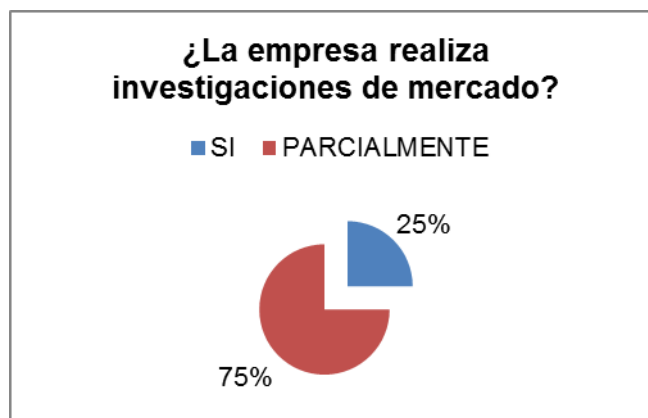


Ilustración 43. Investigaciones de Mercado

También se cuestionó si *¿La calidad del servicio al cliente son buenos?* y a la vez si *¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?*, identificando unánimemente en un 100% que la calidad y precio de los servicios de la empresa son adecuados y competitivos en el mercado, lo que le permite a la

empresa lograr un reconocimiento y prestigio y por consiguiente una imagen corporativa apropiada y un excelente posicionamiento.

Por último fue necesario conocer si *¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?*, reconociendo que un 50% opina que no se posee y un 50% que si lo tiene pero de una forma parcial, esto es porque la empresa no cuenta con un plan de marketing y publicidad que les permita darse a conocer en el mercado local o regional, solamente se dan conocer a través de su página en Facebook “Noragro Consultores”, la cual es revisada y actualizada una vez por semana por la dirección de la empresa. Además se identificó que los clientes de la empresa han llegado a ella por recomendaciones de clientes satisfechos que han recibido algún tipo de consultoría o asesoría en sus empresas agroindustriales.



Ilustración 44. Estrategia de Publicidad y Promoción

La actividad anterior está intrínsecamente relacionada con saber si *¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?*, puesto que la efectividad de todas estas acciones antes mencionadas requieren de la asignación de recursos para su funcionamiento, comprobando que el 75% de los empleados aseguran que se posee parcialmente y un 25% considera que no se posee del todo. Conociendo que esta es la causa principal por la cual la empresa no se publicita de la forma más idónea.



Ilustración 45. Planeación y Presupuesto

La empresa no tiene una política definida con respecto al Marketing y Promoción de la empresa, no hay presupuesto definido ni programa de captación y/o gestión de clientes, se llevan a cabo actividades esporádicas como, visitas de promoción, envío de brochure corporativo. Los trabajos y proyectos realizados han sido por el reconocimiento y prestigio de los socios.

#### **6.4.3. Finanzas y Contabilidad**

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

Es importante darse cuenta de que la condición financiera de una empresa no sólo depende de la función de finanzas, sino también de otros muchos factores que

incluyen: administración, marketing, administración de producción y operaciones, investigación y desarrollo, y las decisiones en relación con los sistemas de información gerencial; las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Por lo antes mencionado se preguntó si *¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?*, si *¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda?*, si *¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?*, y si *¿La empresa tiene buenas relaciones con sus accionistas?* esto con el objetivo de saber si tiene capacidad de endeudamiento e inversión con fines de mejora continua, y que visión de futuro posee, registrando que el 100% de los socios de la empresa opinan que la empresa si posee estas condiciones y sobre todo que cuenta con el apoyo y respaldo de los accionistas para efectuar tales actividades y gestiones antes las entidades financieras pertinentes, gubernamentales o no gubernamentales.

Además se indagó si *¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?*, contestando unánimemente que este proceso se realiza de forma parcial, aunque los socios opinan que esto es debido a que la empresa no realiza una planificación a largo plazo que incluya este acápite, aplicándose una presupuestación únicamente cuando surge alguna solicitud de servicio particular de empresas clientas.

Finalmente se consultó si *¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?*, conociendo que un 75% de los socios mencionan que no se posee y un 25% que si se tiene, esto es porque el capital de trabajo con que cuenta la empresa está dado por la capacidad intelectual de los socios, horas de trabajo y tecnología aplicada en los procesos que son propiedad de las inversionistas.



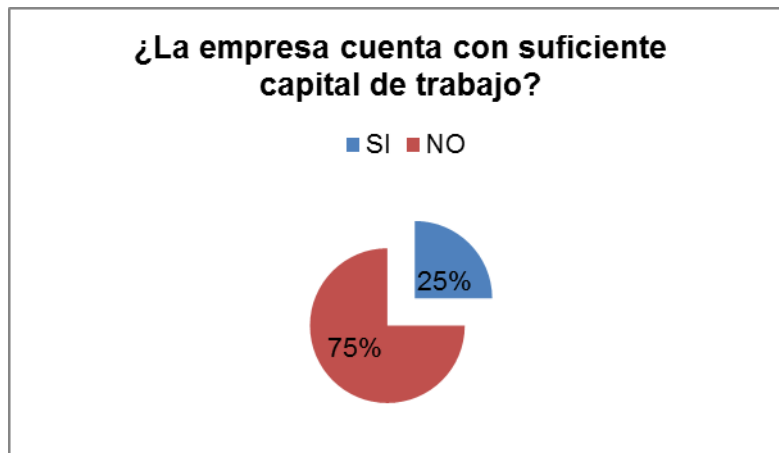


Ilustración 46. Capital de Trabajo

#### 6.4.4. Producción y Operaciones

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. La administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Indagándose si *¿Los suministros para brindar un servicio adecuado (materiales, insumos y componentes) son confiables y razonables?* esto demuestra el nivel de confiabilidad que puede proporcionar Noragro a las demás empresas Agroindustriales que son clientes reales o potenciales, conociéndose que el 50% de los socios opina que si son adecuados los suministros, sin embargo un 50% opina que afirma que solamente se cuenta de forma parcial puesto que existen componentes que no se poseen y se deben conseguir previa solicitud de la empresa cliente.



Ilustración 47. Suministros Adecuados

También se cuestionó si *¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?*, identificando que el 75% considera que no son eficaces dichas políticas y un 25% que lo son parcialmente, esto es causado por la falta de normativas y reglamentos que regulen el funcionamiento estandarizados de los procesos empresariales.

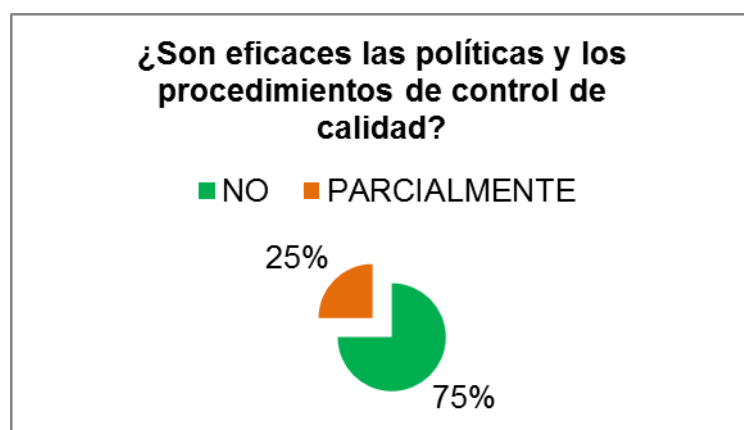


Ilustración 48. Políticas de Control de Calidad

Posteriormente se preguntó si *¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?* y si *¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?*, respondiendo unánimemente el 100% de los 4 socios, que esto se tiene parcialmente, ya que en cuanto a las instalaciones aún se necesitan espacios más idóneos y remodelaciones para una mejor atención, así como requerimiento en

inversión tecnológica porque los recursos técnicos que se poseen legalmente pertenecen a los socios aunque estos hayan sido dispuestos para la operación de la consultoría.

Y finalmente se averiguó si *¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?*, contestando unánimemente también que si, ya que de forma macro están ubicados en una ciudad en pleno desarrollo y geográficamente cerca de los municipios y municipios de potencial incidencia; y de forma micro, están localizados en la zona céntrica de la ciudad (semáforos del Parque Central 25 vrs al oeste, Estelí) donde está enfocada la mayor actividad comercial y por consiguiente donde circulan los posibles clientes de Noragro Consultores.

#### **6.4.5. Investigación y Desarrollo**

La última área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la de investigación y desarrollo. Muchas empresas en la actualidad no cuentan con I&D<sup>1</sup> y muchas otras dependen de las actividades exitosas de I&D para su supervivencia.

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que tal inversión las conducirá hacia un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a perfeccionar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que crear constantemente nuevos y mejores productos en medio de un panorama que se caracteriza por las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los reducidos ciclos de vida de los productos y el incremento en la

---

<sup>1</sup> Investigación y Desarrollo

competencia nacional y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, junto con un aumento de la competencia global, una mayor segmentación del mercado, la existencia de grupos fuertes con intereses particulares y la promulgación de reglamentos gubernamentales son factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y arriesgado.

Para analizar este acápite se comenzó indagando acerca de si *¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D?* y si estas *¿Son adecuadas?*, respondiendo el 75% de los socios que no se posee y un 25% que se tiene parcialmente sin embargo estas no son adecuadas para llevar a cabo estas operaciones en optimas condiciones. Cabe mencionar que estas actividades solamente se han efectuado para el área de procesos productivos y se han realizado con el apoyo de la Universidad Nacional de Ingeniería, sede Regional del Norte.

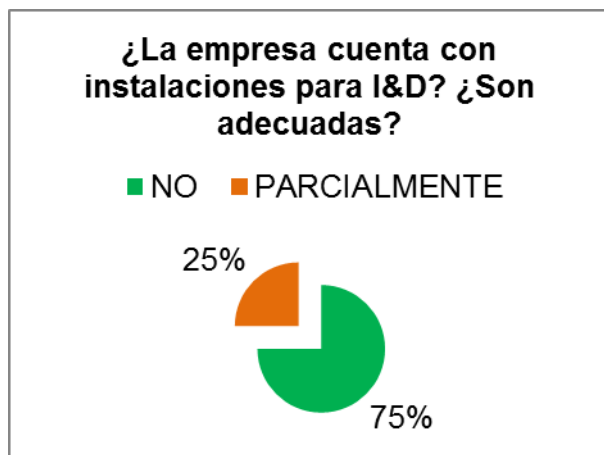


Ilustración 49. Instalaciones para Investigación y Desarrollo

Posteriormente se consultó si *¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?*, conociendo que el 75% opina que no se asignan, sin embargo un 25% opina que se hace parcialmente; solamente cuando surge alguna necesidad específica en la empresa o cuando se va a preparar algún proceso específico en las capacitaciones empresariales.

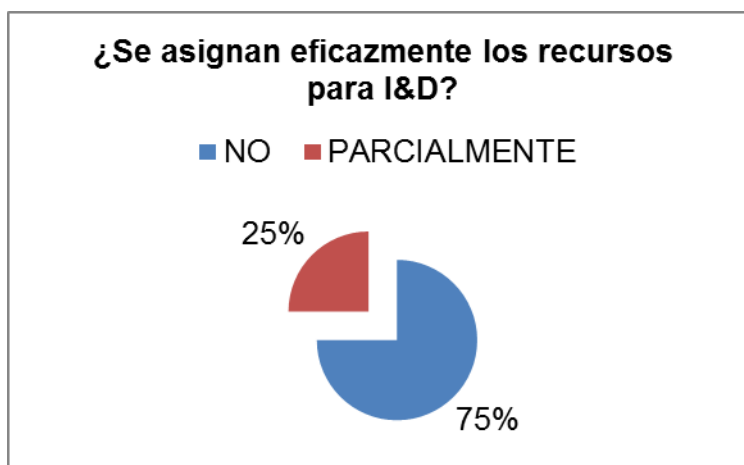


Ilustración 50. Recursos Investigación y Desarrollo

También se preguntó si *¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?* y si *¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?*, identificando que el 25% de los colaboradores opinan que si son adecuados y competitivos, sin embargo un 75% considera que solamente se posee de forma parcial, por lo que aquí se identifica que la empresa consultora deberá realizar una inversión significativa para mejorar sus condiciones y equipos tecnológicos, aportando de esta manera a mejorar el servicio al cliente ofertado.

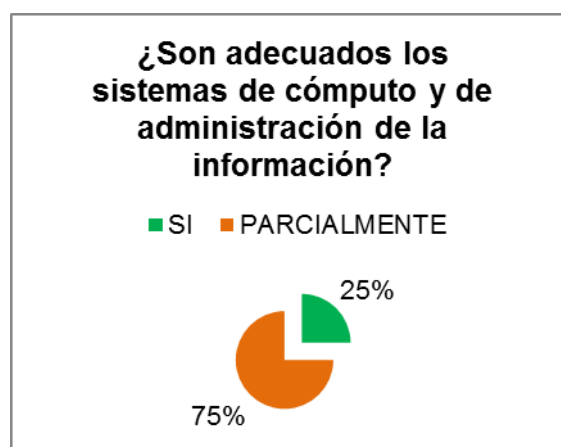


Ilustración 51. Administración de la Información



Ilustración 52. Productos Tecnológicos

Por último se cuestionó acerca de si *¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?*, respondiendo un 75% que no lo es y un 25% que si es eficaz, estas contradicciones son generadas porque no existe un área específica destinada para esta actividad y por tanto la comunicación o interacción entre los municipios de la organización no es evidente.



Ilustración 53. Comunicación entre Áreas

En conclusión administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios y de forma directa son los que dan vida a la empresa consultora.

Esta auditoría interna de NORAGRO CONSULTORES permitió identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. Fue posible conocer que la principal ventaja competitiva y fortaleza con que cuenta la empresa es que la calidad del servicio es adecuado y está enfocado a la satisfacción total del cliente, además de que existe un alto nivel de compromiso de los socios y colaboradores; sin embargo existen ciertos inconvenientes que limitan el desarrollo pleno de la misma, tal como la carencia de presencia y reconocimiento en el mercado provocado por la mínima o nula publicidad y promoción de la empresa.

### **6.5. Matriz de evaluación de factores internos**

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Con el presente análisis se ha podido identificar que todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se han establecido en el presente estudio, con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades.

#### **Parámetro de Evaluación Matriz EFI**

La elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) fue realizada en cinco etapas.

- Se realizó una lista de los factores de éxito identificados, que contiene las Fortalezas y Debilidades dentro de la empresa.

- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

- Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 ó 4 y las debilidades una calificación de 1 a 2. De manera que las calificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones se basan en la industria.
- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización

A partir de la evaluación interna realizada en Noragro Consultores; a como se muestra en la Tabla 5. La matriz EFI presenta 20 factores determinantes de éxito, diez fortalezas y diez debilidades. El valor resultante de esta matriz es de 2.64 que está por encima del promedio indicando que la empresa está aprovechando adecuadamente sus fortalezas y está neutralizando sus debilidades, por tanto presenta una fuerte posición interna, y al desarrollar mejores estrategias internas podrá superar sus debilidades.



**Tabla 4. Matriz EFI**

<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
La empresa tiene definida y establecida su principal ventaja competitiva	0.05	3	0.15
La calidad del servicio es adecuado y está enfocado a la satisfacción total del cliente y empleados	0.1	4	0.4
La Misión, Visión y Objetivos institucionales están alineados a las necesidades del cliente	0.03	3	0.09
Clima organizacional armonioso	0.08	4	0.32
Responsabilidad, libertad de actuación y oportunidades de desarrollo para los empleados	0.02	3	0.06
Alto de grado de conocimiento de las expectativas de las tareas y planes institucionales	0.03	3	0.09
Precios competitivos	0.1	3	0.3
Los asociados son reconocidos profesionalmente dentro de la ciudad	0.05	3	0.15
Excelente ubicación del negocio con localización accesible y cómoda para los clientes	0.05	3	0.15
Los socios se encuentran altamente comprometidos y satisfechos en la empresa	0.05	4	0.2
<b>Sub Total</b>			<b>1.91</b>
<b>Debilidades:</b>			
En la empresa no se lleva a cabo una	0.07	23	0.14

planeación eficaz			
La empresa no cuenta con eficaces políticas y procedimientos de control de calidad	0.02	2	0.04
Los mercados no se encuentran segmentados eficazmente	0.03	1	0.03
Infraestructura con deficiencias para el desarrollo eficiente de los procesos	0.03	2	0.06
La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas de los servicios	0.05	2	0.1
Carece de presencia y reconocimiento en el mercado	0.1	1	0.1
El equipo especializado, sistemas de cómputo y de administración de la información es insuficiente	0.02	1	0.02
La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable	0.08	2	0.16
Los procedimientos para la presupuestación del capital no son adecuados	0.03	2	0.06
La empresa no realiza actividades de investigación y desarrollo	0.01	2	0.02
<b>Sub Total</b>			<b>0.73</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.64</b>

De acuerdo a Fred. R. David en su libro de Conceptos de Administración estratégica, plantea que los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz EFI; la empresa tiene una posición estable en su composición interna, es decir, que es una empresa que ha logrado manejar sus debilidades apoyándose en sus fortalezas. Pero debe invertir más en las relaciones con los clientes externos y encontrar estrategias para disminuir los costos.

Por lo que se puede considerar en el presente estudio, que NORAGRO CONSULTORES es una empresa sólida, con fortalezas bien establecidas que le garantizan su potencial crecimiento, sin embargo posee debilidades que deberá mejorar y superar para que no se susciten como un obstáculo futuro que estropee su madurez empresarial.

#### **6.6. FODA**

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una herramienta propuesta para ayudar a mejorar el proceso de conciliar los factores clave externos e internos, además constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva.

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
		Incremento en el número de cooperativas y asociaciones registradas en los últimos cinco años	Existencia de pequeñas unidades productivas con poca articulación al mercado	Innovación y tecnología presentan tendencias a la modernización	Apertura de líneas de créditos a tasas de interés relativamente bajas	Marco legal que favorece la creación y sostenibilidad en el tiempo de más Mipymes	Existencia de programas y proyectos que favorecen el desarrollo de las Mipymes	Aumento en la formalización de las Mipymes	Incremento de las iniciativas de asesoría técnica y capacitación por parte del gobierno	Los clientes demandan respuestas basadas en la innovación.	Existen costos administrativos altos y dificultades burocráticas para hacer empresa	Crecimiento constante en el número de empresas que prestan estos servicios	Competencia de algunas empresas consolidadas	La gestión depende en gran medida de relaciones	La asesoría técnica y la capacitación es visto como un costo y no como una inversión
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
FORTALEZAS		Estrategia Maxi-Maxi (FO)							Estrategia Maxi-mini (FA)						
La empresa tiene definida y establecida su principal ventaja competitiva	F1	Garantizar un servicio especializado que genere credibilidad y satisfacción de los clientes y que permita captar el interés de las nuevas cooperativas y asociaciones registradas. O1,O2,F1,F2,F3,F5,F6,F7,F8,F9,F10.							Conocer y mantener buenas relaciones con clientes potenciales para garantizar que sean fieles y recomienden los servicios brindados por NORAGRO CONSULTORES y de esta manera minimizar el impacto de las nuevas empresas entrantes. A1, A4,A5,F1,F2,F3,F7,F8.						
La calidad del servicio es adecuado y está enfocado a la satisfacción total del cliente y empleados	F2	Promover oportunidades de desarrollo en los empleados que favorezca la confiabilidad y el reconocimiento dentro del sector de las Mipymes Agroindustriales. O3,F2,F3,F5,F6,F10.							Difundir en los clientes las metodologías aplicadas por Noragro Consultores que garantizan efectividad en el servicio ofertado, para mitigar la imagen de que la asesoría técnica y la capacitación es visto como un costo y no como una inversión. A7,F2,F6,F8,F10.						
La Misión, Visión y Objetivos institucionales están alineados a las necesidades del cliente	F3	Constituir programas de seguimiento y control a las Mipymes Agroindustriales, para que sus procesos puedan ser avalados y certificados de acuerdo a las políticas establecidas por entes reguladores en el sector. O5,O7,F2,F7,F10.							Alinear las expectativas organizacionales, las tareas y planes institucionales para mejorar la limitada capacidad de innovación a la velocidad requerida por los mercados. A2,F3,F6,F10						
Clima organizacional armonioso	F4	Aprovechar las líneas de créditos con tasas de interés relativamente bajas para modernizar los sistemas de información, y que permita la agilización en los servicios ofertados de la consultoría. O4,O3,F1,F2,F3,F9,F10.							Aprovechar los precios competitivos con que cuenta la empresa, para disminuir los costos administrativos altos y dificultades burocráticas para que las mipymes accedan a los servicios de Noragro Consultores. A3,F7,F2,F3						
Responsabilidad, libertad de actuación y oportunidades de desarrollo para los empleados	F5	Asegurar la calidad del servicio enfocarlo a la satisfacción total del cliente y empleados para brindar un servicio adecuado a las pequeñas unidades productivas con poca articulación al mercado. O6,O7,F1,F2,F6,F8,F9,F10.							Valerse de que los asociados son reconocidos profesionalmente dentro de la ciudad para maximizar la gestión empresarial, pues esta depende en gran medida de las relaciones interpersonales. A6,F2,F3,F8,F10						
Alto grado de conocimiento de las expectativas de las tareas y planes institucionales	F6	Cultivar en los socios ese nivel de compromisos y satisfacción en la empresa que permita alcanzar la mejora continua, a través de la innovación e inversión en tecnología que presenten tendencias a la modernización. O3,F3,F5,F6,F8,F10.							Explotar que la calidad del servicio es adecuado y está enfocado a la satisfacción total del cliente y empleados para contrarrestar el crecimiento constante en el número de empresas que prestan estos servicios.						
Precios competitivos	F7														
Los asociados son reconocidos profesionalmente dentro de la ciudad	F8														
Excelente ubicación del negocio con localización accesible y cómoda para los clientes	F9														
Los socios se encuentran altamente comprometidos y satisfechos en la empresa	F10														
DEBILIDADES		Estrategia mini-Maxi (DO)							Estrategia mini-mini (DA)						
En la empresa no se lleva a cabo una planeación eficaz	D1	Establecer convenios con programas y proyectos que favorecen el desarrollo de las Mipymes para lograr el reconocimiento de NORAGRO CONSULTORES y reducir la carencia de presencia y posicionamiento en el mercado. O1,D3,D5,D6,D8							Minimizar las deficiencias en la otorgación de valor agregado al cliente para no ser afectados por el crecimiento constante en el número de empresas competidoras que prestan estos servicios. A4,A5,D2,D4,D5,D10.						
La empresa no cuenta con eficaces políticas y procedimientos de control de calidad	D2	Mejorar la eficacia de las estrategias de promoción, publicidad y divulgación de información de Noragro Consultores, con el fin de acaparar nuevos clientes, beneficiándose del incremento en el número de cooperativas y asociaciones registradas en los últimos cinco años. O1,O2,D1,D3,D5,D6,D8,D10							Definir procesos operativos basados en sistemas e integración que cambien la percepción de los clientes de ver el servicio como un costo a una inversión. A7,D1,D2,D5,D9						
Los mercados no se encuentran segmentados eficazmente	D3	Crear tecnologías modernas alternativas que sustituyan la escasez del equipo especializado para dar respuestas a las problemáticas de las Mipymes con innovación y rapidez. O4,D4,D7,D10							Adquirir equipo especializado que optimice capacidad de innovación a la velocidad requerida por los mercados. A2,D4,D5,D7,D8,D10						
Infraestructura con deficiencias para el desarrollo eficiente de los procesos	D4	Garantizar que la empresa lleve a cabo una planeación eficaz para poder acceder a programas y proyectos que favorecen el desarrollo de las Mipymes. O6,O7,D1,D2,D4,D5,D9							Mejorar los procedimientos para la presupuestación del capital para incrementar la capacidad de innovación a la velocidad requerida por los mercados. A2,D1,D9						
La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas de los servicios	D5														
Carece de presencia y reconocimiento en el mercado	D6														
El equipo especializado es insuficiente	D7														
La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable	D8														
Los procedimientos para la presupuestación del capital no son adecuados	D9														
La empresa no realiza actividades de investigación y desarrollo	D10														

### **6.7. Formulación, implementación y seguimiento de la estrategia**

La estrategia es la selección de un conjunto de acciones para posicionar una empresa de manera tan única que le permita a la misma crear una ventaja competitiva superior en relación a su competencia.

El proceso de formulación, implementación y seguimiento de la estrategia de Noragro da respuestas a los siguientes planteamientos:

1. ¿Cuál es nuestro propósito? Aquí se definió el pensamiento estratégico de la empresa: misión, visión y valores
2. ¿Dónde vamos a competir? En este acápite la empresa definió quienes son sus clientes y con qué productos va a atender a cada uno de sus clientes.
3. ¿Cómo vamos a competir? En este acápite la empresa definió cuál es su estrategia genérica (diferenciación) y la proposición de valor que ofertara a sus clientes y con la que piensa posicionarse dentro de la industria de consultoría en el norte del país.
4. ¿Cuáles son las acciones específicas que se requieren para la implementación de la propuesta de valor? En esta fase la empresa desarrollo un mapa estratégico así como el tablero de comando, herramientas que explican el conjunto de estrategias que le permitirán el logro de la propuesta de valor.
5. ¿Cuáles son los sistemas de medición para darle seguimiento a la estrategia? En esta fase la empresa diseño la ficha de iniciativa estratégica, el tablero de seguimiento de los indicadores y la ficha de indicadores.

A continuación se detalla los resultados de cada una de las preguntas anteriores.

### **6.7.1. ¿Cuál es nuestro propósito? Pensamiento estratégico (visión, misión, valores)**

El Pensamiento Estratégico constituye la base fundamental sobre la cual se orientan las acciones, recursos y capacidades que debe desarrollar la organización para construir el futuro, asegurando la perdurabilidad y competitividad como principal reto.

Los constantes cambios e incertidumbre que genera el mercado en términos de comportamiento y necesidades de los consumidores, las prácticas de los competidores, tendencias y fenómenos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, culturales y demográficos que caracterizan al entorno donde opera la empresa; conlleva a realizar un análisis de lo que hace en el presente, y lo que debe hacer y alcanzar en el futuro la empresa, mediante un proceso de reflexión estratégica, que permita asegurar la construcción de un horizonte estratégico, teniendo en cuenta los tres factores básicos sujetos de análisis como son visión, misión, y valores.

#### **Visión Inicial**

Ser una empresa líder en el área de consultorías, asesorías y capacitaciones empresariales con presencia en el norte del país, a través de la implementación de estrategias y planes de acción que ayuden a las empresas agroindustriales a mejorar su productividad, efectividad y rentabilidad.

#### **Visión Propuesta**

La Visión que se plantea para la empresa representa el rumbo de motivación para orientar las decisiones estratégicas y visualizar el futuro de la Organización; la que se fórmula de la siguiente manera:

Para el año 2020 ser reconocidos como una empresa líder en el área de consultorías, asesorías y capacitaciones empresariales del sector agroindustrial en el norte del país.

### **Misión Inicial**

Ofrecer a las empresas, consultorías, asesorías y capacitaciones pertinentes al giro del negocio, permitiendo mantener un crecimiento empresarial constante y elevar los niveles de calidad y productividad.

### **Misión propuesta**

Somos una firma consultora que ofrece a las empresas agroindustriales servicios especializados que contribuyen a elevar los niveles de calidad, productividad y crecimiento empresarial.

### **Valores**

Los Valores y Principios Organizacionales propuestos serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de la empresa, ya que regirán la operación general y el proceso estratégico, por los cuales se aspira a ser reconocidos por los clientes y por el sector de mercado. Se presentan los valores organizacionales los cuales se establecen como precedente para regir la conducta de todos los colaboradores de la empresa.

- Honestidad: es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo y honrado.
- Profesionalismo: estricto apego a la cortesía, la honestidad y la responsabilidad cuando se trata de individuos u otras empresas.

- **Eficiencia:** es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.
- **Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Respeto:** Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.
- **Tolerancia:** Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias.

#### **6.7.2. ¿Dónde vamos a competir? Segmento de clientes**

El servicio está dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial del casco urbano del municipio de Estelí, en el que se pretende capturar una participación de mercado inicial de un 10% del sector, en los dos primeros años de la puesta en marcha del plan estratégico, porcentaje que habrá de aumentar proporcionalmente cada año; para ello se realizarán alianzas estratégica con las empresas influyentes dentro del sector de la agroindustria.

El portafolio de servicios de la empresa, está compuesto de la siguiente manera:

- **Capacitaciones**
  - Procesos alimentarios (cárnicos, lácteos, aprovechamiento de frutas y hortalizas).
  - Gestión del talento humano.
  - Mercadeo de productos agroindustriales.
  - Cambio climático.
  - Entre otros



- Asesorías y consultorías:
  - Seguridad, higiene e inocuidad industrial y de alimentos.
  - Buenas prácticas de manufactura alimentaria
  - Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión.
  - Manejo de residuos generados en la Agroindustria.
  - Entre otros

## **Relaciones con los clientes**

Se maneja un trato personalizado con el fin de fidelizar a los clientes actuales. A partir de ahí, la estrategia consiste en generar recomendación mediante el voz a voz para la captación de nuevos clientes, de tal manera que la mejor publicidad esté fundamentada en la experiencia y servicio prestado a los clientes actuales.

### **6.7.3. ¿Cómo vamos a competir? Estrategia Genérica**

La principal estrategia está cimentada en la diferenciación, proporcionando un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente, brindando una mejor atención al cliente, comunicación externa, capacidad de satisfacción, conocimiento del cliente y del mercado, generación de valor al cliente.

Cada paquete de servicios estará exclusivamente diseñado en dependencia de las debilidades e insuficiencias encontradas en el diagnostico general de la mipymes que se esté evaluando, garantizando resolver dichos inconvenientes en el menor tiempo posible, con la calidad pertinente y la optimización máxima de los recursos que se poseen.

### **Propuesta de valor**

Ser la empresa líder en consultorías en el sector Agroindustrial del municipio de Estelí, ofreciendo a los clientes soluciones empresariales de calidad que se ajustan a sus necesidades económicas y les permiten incrementar el valor

agregado de sus productos, productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Para el logro de esta propuesta de valor, la empresa deberá garantizar los siguientes procesos clave:

Innovación: En la construcción de los paquetes de servicios y de procesos ajustados a las solicitudes de cada mipyme.

Producción: Inspección y diagnóstico actual de la mipyme, presentación de resultados y hallazgos del diagnóstico, preparación del paquete de servicios de la mipyme, negociación de la inversión, ejecución de las actividades.

Logística Interna y Externa: Garantizar material didáctico, materiales, insumos y equipos para la realización de las actividades teóricas y prácticas de las capacitaciones, asesoría y consultoría (según sea el caso); acondicionamiento del lugar donde se ejecutarán las actividades (en el caso de las asesorías y consultorías se podrán ejecutar directamente en la empresa que esté contratando el servicio).

Servicio Posventa: Información al cliente adicional, seguimiento posventa para verificar que la empresa haya creado un hábito y mejore sus prácticas operacionales y administrativas.

#### **6.7.4. ¿Cuáles son las acciones específicas que se requieren para la implementación de la propuesta de valor? Mapa estratégico**

De acuerdo a Robert S. Kaplan y David P. Norton el mapa estratégico ayuda a englobar y priorizar objetivos, así como valorar la importancia de cada objetivo estratégico porque los presenta agrupados en perspectivas. El mapa de estrategia de la empresa es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos, el mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia, un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico.

#### **Tabla 5. Mapa Estratégico**

Mapa Estratégico						
<b>Perspectiva Financiera</b>	Mejorar la Rentabilidad de la empresa a través del incremento de las utilidades		Lograr un crecimiento sostenible y madurez empresarial			
<b>Perspectiva Mercados y Clientes</b>	Garantizar un servicio especializado que genere credibilidad y satisfacción de los clientes	Establecer convenios estratégicos con cooperativas o empresas privadas del sector agroindustrial	Posicionar la marca empresarial y promover los servicios de consultoría, asesoría y capacitación en el casco urbano de Estelí	Establecer y consolidar relaciones con clientes existentes y potenciales	Ampliar la participación de mercado	
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Garantizar cumplimiento en los estándares de calidad del servicio	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos	Proporcionar un servicio especializado y personalizado a cada cliente	Modernizar los sistemas de información	Disminuir los tiempos de respuesta	Fortalecer los programas de seguimiento y control
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	Promover oportunidades de desarrollo en los empleados	Garantizar una estructura organizativa alineada por procesos y atención al cliente		Desarrollar una cultura basada en el trabajo en equipo, integridad y servicio al cliente	Certificar que capital humano permanente y subcontratado posea los conocimientos y habilidades necesarios para los servicios ofertados	

## **Tablero de Comando**

Se desarrolló el Tablero de Mando Integral propuesto por Robert Kaplan y David Norton, que plantea indicadores de la perspectiva financiera, que es el objetivo primario de las empresas, a la cual le agrega la perspectiva del cliente, es decir cómo se hace para alcanzar esos objetivos financieros trabajando sobre los clientes, la perspectiva de los procesos internos que indica cómo se debe modificarlos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos, y la perspectiva de formación y crecimiento, que son las habilidades que se tienen que desarrollar para poder cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión, que permitirá realizar el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico de Noragro Consultores y su respectivo éxito. Una vez determinado las metas e indicadores de gestión por cada plan de acción se procede a clasificar las Estrategias en las 4 Perspectivas Básicas de negocio con el fin de consolidar su estructura final.

### **Tabla 6. Tablero de comando**

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ficha de iniciativa estratégica</b>
Financieras	Mejorar la Rentabilidad de la empresa a través del incremento de las utilidades	Incremento de los ingresos.	Informe Financiero Anual de la Empresa
		Incremento de las utilidades de la empresa	
	Lograr un crecimiento sostenible y madurez empresarial	Cuota de participación de Mercado	Investigación de Mercado
Mercados y Clientes	Garantizar un servicio especializado que genere credibilidad y satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente.	Plan de seguimiento y atención al cliente
		Incremento en la cartera de clientes	
	Establecer convenios estratégicos con cooperativas y empresas privadas del sector agroindustrial	Cantidad de convenios o contratos firmados	Plan estratégico y de desarrollo empresarial
	Posicionar la marca empresarial y promover los servicios de consultoría, asesoría y capacitación en el casco urbano de Estelí	Incremento en la participación de mercado	Portafolio de clientes reales
	Establecer y consolidar relaciones con clientes existentes y potenciales	Incremento en la participación de mercado	Portafolio de clientes reales
	Ampliar la participación de mercado	Incremento en la participación de mercado	Portafolio de clientes reales
Procesos Internos	Garantizar cumplimiento en los estándares de calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente	Plan de seguimiento y atención al cliente
	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos	Incremento en la productividad empresarial y disminución en	Plan de seguimiento, evaluación y mejora de los procesos

		los tiempos de espera	
	Proporcionar un servicio especializado y personalizado a cada cliente	Nivel de satisfacción del cliente.	Plan de seguimiento y atención al cliente
	Modernizar los sistemas de información	Nivel de inversión en mejoras de los sistemas informáticos	Plan Operativo Anual Institucional
	Disminuir los tiempos de respuesta	Incremento en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Plan de seguimiento, evaluación y mejora de los procesos
	Fortalecer los programas de seguimiento y control	Incremento en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Plan de seguimiento, evaluación y mejora de los procesos
Aprendizaje y crecimiento	Promover oportunidades de desarrollo en los empleados	Cantidad de capacitaciones impartidas anualmente	Programa de formación y desarrollo de competencias
	Garantizar una estructura organizativa alineada por procesos y atención al cliente	% trabajadores satisfechos	Plan de reestructuración organizacional
	Desarrollar una cultura basada en el trabajo en equipo, integridad y servicio al cliente	% trabajadores satisfechos	Evaluación al desempeño laboral
	Certificar que capital humano permanente y subcontratado posea los conocimientos y habilidades necesarios para los servicios ofertados	Cantidad de capacitaciones y estudios superiores recibidos anualmente por el personal	Programa de formación y desarrollo de competencias Expediente profesional de cada colaborador

**6.7.5. ¿Cuáles son los sistemas de medición para darle seguimiento a la estrategia? Ficha de iniciativa estratégica**

**Tabla 7. Ficha de iniciativa estratégica**

<b><i>Iniciativa estratégica</i></b>	<b><i>Actividades</i></b>	<b><i>Responsable</i></b>	<b><i>Fecha de realización</i></b>	<b><i>Presupuesto C\$</i></b>	<b><i>Riesgo</i></b>
Informe Financiero Anual de la Empresa	Registro de las entradas y salidas de dinero de la empresa	Dirección y Finanzas	Junio – Julio de cada año y Noviembre – Diciembre de cada año	0.00	Riesgo de Liquidez Riesgo operativo
	Preparación de estados financieros correspondientes al período en curso				
Investigación de Mercado	Recolección de Datos	Dirección	Primer trimestre de cada año	\$ 2000 anual	Riesgo sistemático de mercado. Expansión acelerada de la competencia
	Procesamiento de la información				
	Preparación de informe resumen				

Plan de seguimiento y atención al cliente	Recolección de información básica de cada cliente	Sub dirección	Permanente	\$100 trimestrales	Riesgo sistemático de mercado. Insatisfacción en los clientes
	Recolección de información acerca de aspiraciones y nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el servicio recibido.				
Plan estratégico y de desarrollo empresarial	Diagnóstico de la situación empresarial actual	Dirección	Permanente	Varía en dependencia de las inversiones anuales que se incorporarán	Riesgo de concentración de la inversión
	Análisis Externo				
	Análisis Interno				
	Formulación de la estrategia				
	Implementación de la estrategia				
	Evaluación de la Estrategia				
Portafolio de clientes reales	Registro de clientes reales de la empresa con su respectiva información general	Área Comercial	Permanente	0.00	Riesgo sistemático de mercado. Insatisfacción en los clientes
Portafolio de clientes reales	Registro de clientes reales de la empresa con su respectiva	Área Comercial	Permanente	0.00	Riesgo sistemático de



	información general				mercado. Insatisfacción en los clientes
Portafolio de clientes reales	Registro de clientes reales de la empresa con su respectiva información general	Área Comercial	Permanente	0.00	Riesgo sistemático de mercado. Insatisfacción en los clientes
Plan de seguimiento y atención al cliente	Recolección de información básica de cada cliente	Sub dirección	Permanente	\$100 trimestrales	Riesgo sistemático de mercado. Insatisfacción en los clientes
	Recolección de información acerca de aspiraciones y nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el servicio recibido.				
Plan de seguimiento, evaluación y mejora de los procesos	Estandarización de los procesos empresariales	Dirección	Permanente	Varía en dependencia de las inversiones anuales que	Riesgos de control empresarial
	Monitoreo físico financiero permanente				

	Entrega de resultados y retroalimentación de los procesos			se incorporarán	
	Implementación de las mejoras sugeridas				
Plan de seguimiento y atención al cliente	Recolección de información básica de cada cliente	Sub dirección	Permanente	\$100 trimestrales	Riesgo sistemático de mercado. Insatisfacción en los clientes
	Recolección de información acerca de aspiraciones y nivel de satisfacción que obtuvo el cliente con el servicio recibido.				
Plan Operativo Anual Institucional	Planeamiento estratégico	Socios	Noviembre – Enero de cada año	Varía en dependencia de las inversiones anuales que se	Riesgo de liquidez Riesgo de quiebra
	Formulación, programación y ejecución presupuestaria				

		Definición de la estructura organizativa			incorporarán	
		Monitoreo de la gestión, de rendición de cuentas por resultados y de evaluación				
Plan de seguimiento, evaluación y mejora de los procesos		Estandarización de los procesos empresariales	Dirección	Permanente	Varía en dependencia de las inversiones anuales que se incorporarán	Riesgos de control empresarial
		Monitoreo físico financiero permanente				
		Entrega de resultados y retroalimentación de los procesos				
		Implementación de las mejoras sugeridas				
Plan de seguimiento,		Estandarización de los procesos empresariales	Dirección	Permanente	Varía en dependencia	Riesgos de control

evaluación y mejora de los procesos	Monitoreo físico financiero permanente			de las inversiones anuales que se incorporarán	empresarial
	Entrega de resultados y retroalimentación de los procesos Implementación de las mejoras sugeridas				
Programa de formación y desarrollo de competencias	Definición de Objetivos	Sub dirección	Anualmente	\$500 por persona	Riesgo de liquidez Riesgo de concentración de la inversión
	Identificación de fortalezas y debilidades en el personal				
	Plan de ejecución de capacitaciones				
	Evaluación y retroalimentación				
Plan de reestructuración organizacional	Diagnostico y evaluación preliminar de la estructura organizacional actual.	Socios	Cada 3 años	0.00	Riesgos de control empresarial

		Propuesta de mejora.				
		Presentación de mejora ante la junta directiva para su posterior aprobación				
		Prueba Piloto				
		Ejecución y legalización de la propuesta				
Evaluación al desempeño laboral		Identificación de los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo.	Dirección	Semestralmente	0.00	Riesgos de control empresarial
		Contrastar estos puntos con el trabajador.				
		Definir la metodología.				
		Establecimiento de periodicidad de evaluaciones				
		Incorporación de la auto evaluación				

	Entrega de resultados.				
Programa de formación y desarrollo de competencias	Definición de Objetivos	Sub dirección	Anualmente	\$500 por persona	Riesgo de liquidez Riesgo de concentración de la inversión
	Identificación de fortalezas y debilidades en el personal				
	Plan de ejecución de capacitaciones				
	Evaluación y retroalimentación				
Expediente profesional de cada colaborador	Revisión y organización de expedientes laborales	Sub dirección	Anualmente	0.00	Riesgo de control empresarial
	Actualización de expedientes				
<b>TOTAL ANUAL APROXIMADO</b>				<b>\$ 5, 200</b>	

### 6.7.6. Tablero de seguimiento de indicadores

Tabla 8. Tablero de seguimiento de indicadores

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>			<i>Resultado</i>	<i>Observaciones</i>
			<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Debe Mejorar</b>		
Financieras	Mejorar la Rentabilidad de la empresa a través del incremento de las utilidades	Incrementar de los ingresos.	Aumentar más del 10% Anual	Aumentar entre el 9 y 5% anual	Aumentar entre 0 a 4% anualmente		
		Incremento de las utilidades de la empresa	Aumentar más de 10% Anual	Aumentar entre el 9 y 5% anual	Aumentar entre 0 a 4% anualmente		
	Lograr un crecimiento sostenible y madurez empresarial	Cuota de participación de Mercado	Incrementar más del 5% de Participación de mercado	Incrementar de entre un 2 a 5% de Participación de mercado	Incrementar entre 0 y 1% anualmente		

Mercados y Clientes	Garantizar un servicio especializado que genere credibilidad y satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente.	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		
		Incrementar la cartera de clientes	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		
	Establecer convenios estratégicos con cooperativas del sector agroindustrial	Cantidad de convenios firmados	Más de 4 convenios firmados	Entre 1 y 2 convenios firmados	Ningún convenio firmado		
	Posicionar la marca empresarial y promover los servicios de consultoría,	Incrementar el nivel de participación de mercado	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		



	asesoría y capacitación en el casco urbano de Estelí						
	Establecer y consolidar relaciones con clientes existentes y potenciales	Incrementar el nivel de participación de mercado	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		
	Ampliar la participación de mercado	Incrementar el nivel de participación de mercado	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		
Procesos Internos	Garantizar cumplimiento en los estándares de calidad del servicio	Nivel de satisfacción del cliente.	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		

	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos	Incrementar en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Incrementar la productividad en más del 5% anual	Incrementar la productividad del entre el 2 y 4% anual	Incrementar la productividad del 0 al 1% anual		
	Proporcionar un servicio especializado y personalizado a cada cliente	Nivel de satisfacción del cliente.	Aumentar más del 5% en la cartera de clientes	Aumentar entre 1 y 2% en la cartera de clientes	Aumento Nulo anualmente en la cartera de clientes		
	Modernizar los sistemas de información	Nivel de inversión en mejoras de los sistemas informáticos e informativos	Modernizar los sistemas de información anualmente	Modernizar los sistemas de información bianualmente	Modernizar los sistemas de información cada 5 años		
	Disminuir los tiempos de	Incrementar la productividad	Incrementar la	Incrementar la	Incrementar la productividad		

	respuesta	empresarial y disminución en los tiempos de espera	productividad en más del 5% anual	productividad del entre el 2 y 4% anual	del 0 al 1% anual		
	Fortalecer los programas de seguimiento y control	Incrementar la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Incrementar la productividad en más del 5% anual	Incrementar la productividad del entre el 2 y 4% anual	Incrementar la productividad del 0 al 1% anual		
Aprendizaje y crecimiento	Promover oportunidades de desarrollo en los empleados	Cantidad de capacitaciones impartidas anualmente	Más de 5 capacitaciones anuales	Entre 2 y 4 capacitaciones anuales	Menos de 2 capacitaciones anuales		
	Garantizar una estructura organizativa alineada por procesos y atención al	Modernización organizacional	Reestructurar cada 3 años	Reestructurar cada 6 años	Reestructurar cada 9 años		

	cliente						
	Desarrollar una cultura basada en el trabajo en equipo, integridad y servicio al cliente	Nivel de satisfacción y productividad laboral	Rotación de personal de menos del 5% anual	Rotación de personal entre el 6 y 15% anual	Rotación de personal de más del 16% anual		
	Certificar que capital humano permanente y subcontratado posea los conocimientos y habilidades necesarios para los servicios ofertados	Cantidad de capacitaciones y estudios superiores recibidos anualmente por el personal	Más de 5 capacitaciones anuales	Entre 2 y 4 capacitaciones anuales	Menos de 2 capacitaciones anuales		

### 6.7.7. Ficha de indicadores

**Tabla 9. Ficha de indicadores**

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>	<b>Forma de calculo</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>
Incremento de los ingresos.	Aumento y recuperación voluntaria y deseada de activo, es decir, un incremento de los recursos económicos	Estados de Resultados Flujo Neto de Efectivo	Anual	Dirección y Finanzas
Incremento de las utilidades de la empresa	Aumento, provecho o fruto que se obtiene de la comercialización de un producto o servicio	Estados de Resultados Flujo Neto de Efectivo	Anual	Dirección y Finanzas
Cuota de participación de Mercado	Es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.	Participación actual - Participación año anterior/ Participación año anterior	Anual	Dirección
Nivel de satisfacción del cliente.	Se refiere al grado de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio	NA	Anual	Dirección
Incremento en la cartera de clientes	Aumento en el conjunto de clientes que tiene una empresa o un vendedor.	NA	Anual	Dirección
Cantidad de convenios firmados	Número de acuerdos de voluntades, convenciones o contratos establecidos legalmente.	NA	Anual	Dirección
Incremento en el nivel de participación de	Aumento en la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del	Participación actual - Participación año anterior/ Participación año anterior	Anual	Sub dirección y Área Comercial

mercado	segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.			
Incremento en el nivel de participación de mercado	Aumento en la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.	Participación actual - Participación año anterior/ Participación año anterior	Anual	Sub dirección y Área Comercial
Incremento en el nivel de participación de mercado	Aumento en la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.	Participación actual - Participación año anterior/ Participación año anterior	Anual	Sub dirección y Área Comercial
Nivel de satisfacción del cliente.	Se refiere al grado de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio	NA	Anual	Sub dirección y Área Comercial
Incremento en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Aumento en la capacidad de una estructura empresarial para desarrollar los productos o servicios y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.	Productividad: (Productos o servicios producidos) / (Recursos utilizados)	Semestral	Unidad Empresarial Completa
Nivel de satisfacción del cliente.	Se refiere al grado de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio	NA	Anual	Sub dirección y Área Comercial
Nivel de inversión en mejoras de los sistemas informáticos e informativos	Inyección de capital a un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo y tomar	% destinado a mejoras= Presupuesto para mejoras anual/ Presupuesto total anual	Anual	Socios

	decisiones en tiempo y forma.			
Incremento en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Aumento en la capacidad de una estructura empresarial para desarrollar los productos o servicios y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.	Productividad: (Productos o servicios producidos) / (Recursos utilizados)	Semestral	Unidad Empresarial Completa
Incremento en la productividad empresarial y disminución en los tiempos de espera	Aumento en la capacidad de una estructura empresarial para desarrollar los productos o servicios y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles.	Productividad: (Productos o servicios producidos) / (Recursos utilizados)	Semestral	Unidad Empresarial Completa
Cantidad de capacitaciones impartidas anualmente	Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los facilitadores.	NA	Anual	Dirección y Finanzas
Modernización organizacional	Cambio organizacional, reestructuración y reorganización de la empresa.	NA	Anual	Dirección y Finanzas
Nivel de satisfacción y productividad laboral	Actitud general de la persona hacia su trabajo o grado de anuencia respecto a la producción promedio en un período de tiempo.	Ratio de Rotación = (Empleados al final del estudio – Empleados al inicio del estudio) / N° Total de Empleados	Anual	Dirección
Cantidad de capacitaciones y estudios superiores recibidos anualmente por el personal	Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los facilitadores.	NA	Anual	Dirección y Finanzas

## **VII. Conclusiones**

En el presente estudio se desarrolló un Plan estratégico para la empresa Consultores Agroindustriales del Norte (Noragro Consultores), partiendo del análisis del entorno, en donde se diagnosticó la situación actual de la misma, así como su funcionamiento, obteniéndose la actualización de las declaraciones de misión, visión y valores institucionales de Noragro Consultores, lo que permitió tener una noción clara del panorama de desarrollo que posee la empresa en el sector Agroindustrial; identificando también que la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios y de forma directa son los que dan vida a la empresa consultora.

Esto conllevó a realizar una indagación a lo interno y externo de la empresa, procediendo a aplicar encuestas a las mipymes del casco urbano de Estelí, donde se identificaron las principales necesidades de las mismas y posteriormente se compararon con los recursos tangibles e intangibles con que contaba la empresa para poder definir los límites y alcances de su portafolio de servicios y de esta forma construir la Matriz de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Factores Internos (MEFI), obteniéndose puntuaciones de 2.64 y 2.51 respectivamente, situándose como una posición estable en su composición interna y externa, es decir, que es una empresa que ha logrado manejar sus debilidades y amenazas apoyándose en sus fortalezas y oportunidades.

Posteriormente se consolidaron dichas estrategias conformando el análisis FODA y se generaron estrategias que le garantizarán su potencial crecimiento, sin embargo posee debilidades que deberá mejorar y superar para que no se susciten como un obstáculo futuro que estropee su madurez empresarial.



En la formulación se utilizó el modelo propuesto por A. G. Lafley y Roger L. Martin en su libro *Play to Win* (Lafley & Martin, 2013) basado en cinco planteamiento clave: ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Dónde vamos a competir?, ¿Cómo vamos a competir?, ¿Cuáles son las acciones específicas que se requieren para la implementación de la propuesta de valor? y ¿Cuáles son los sistemas de medición para darle seguimiento a la estrategia?, concluyendo que la propuesta de estrategia consiste en ser la empresa líder en consultorías en el sector Agroindustrial del municipio de Estelí, ofreciendo a los clientes soluciones empresariales de calidad que se ajustan a sus necesidades económicas y les permiten incrementar el valor agregado de sus productos, productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado.

También se implementó el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión, que permitirá realizar el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico de Noragro Consultores y su respectivo éxito, de manera que la consultora pueda basar su estrategia empresarial innovadora en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas. Asimismo, se definieron indicadores de gestión mediante el tablero de seguimiento de indicadores que permitirá evaluar la gestión y el cumplimiento del plan estratégico.

El aporte de este plan estratégico se resume en que la empresa consultora, a partir de ahora cuenta con un conjunto de herramientas, definiciones, tareas, metas y objetivos que orientarán en una dirección determinada su quehacer cotidiano.

## **VIII. Recomendaciones**

En el presente estudio y plan estratégico, se encontraron cargos y valores que privan en el mercado a Noragro Consultores para integrar propuestas económicas, permitiendo disponer de un marco de referencia para formular propuestas justas y remunerativas y cumplir con los compromisos adquiridos, así como para los usuarios de sus servicios, contar con un punto de comparación que les brinde la tranquilidad de pagar precios justos y ofertar servicios de calidad.

Por tanto se recomienda que la firma Noragro consultores con miras al futuro debe lograr un proceso de conceptualización de su cartera de servicios, dirigidos a un mercado de mayor volumen que le permita llegar a un abanico más amplio de clientes, aprovechando su capacidad instalada.

Noragro consultores debe apostar fuertemente la necesidad de los clientes en soluciones para asuntos tecnológicos, asesoría financiera, mejoramiento de procesos, administración de capital y servicios legales.

Realizar una planeación estratégica y un plan operativo anual que le permita ser más productivos en sus procesos administrativo financieros, y anticiparse a posibles problemáticas que puedan suscitarse, es decir, el manejo óptimo de la información y la toma de decisiones en tiempo y forma asegurarán el crecimiento y mantenimiento en el mercado.

Además se sugiere invertir en mejorar y establecer las condiciones legales de la compañía, con ubicación física, que responde por sus servicios, disponiendo de una administración e instalaciones, que generalmente garanticen de la infraestructura necesaria con personal calificado, interdisciplinarios, con actualización tecnológica, certificaciones y acceso a alianzas estratégicas que permita responder eficaz y eficientemente, con la calidad requerida, los distintos servicios de la consultoría.

## **IX. Bibliografía**

- Arrincon Quiroz, J. A. (2005). Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Carlos.
- David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.
- El negocio de la consultoría.* (s.f.). Recuperado el 2014 de Junio de 24, de <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2013/Consultor-Exitoso/04.pdf>
- Facultad de Psicología UNMSM. (2006). *La investigación cualitativa*. Recuperado el 2013
- Francisco J. Forcadell. Universidad Rey Juan Carlos. (Diciembre de 2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador*. Recuperado el 06 de Mayo de 2014, de <http://www2.eco.uva.es/ecadem>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). Play to Win. Massachusetts: Harvard Business School Publishing .
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2013). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*.
- Universidad de Holguín . (2006). *Liderazgo Empresarial*. Recuperado el Septiembre de 2013
- Universidad EAN. (2012). *Liderazgo transformacional y Gerencia Humanística*. Recuperado el Septiembre de 2013
- Universidad Nacional de Colombia. (2013). *Competitividad. Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Contacto Grafico Ltda.

## **X. Apéndice**

### **10.1. Anexo 1. Análisis Externo**

Estimados Empresarios

La empresa Noragro Consultores, actualmente desarrolla un Plan estratégico de desarrollo y competitividad en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Para esto se elaboró una encuesta para conocer su opinión y así identificar competencias de trabajo, conocimientos científicos técnicos y no técnicos que contribuyan a la mejora de la misma y ayuden a mejorar el servicio que le ofrecemos. Sus respuestas son confidenciales y serán usadas únicamente con propósitos de investigación, el llenado de la misma no demorará más de 3 minutos.

#### **Datos generales**

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección de la Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono de la Empresa: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Figura Jurídica del Negocio:

a. Individual \_\_\_\_\_

c. Cooperativa \_\_\_\_\_

b. Familiar \_\_\_\_\_

d. Sociedad Anónima \_\_\_\_\_

e. Compañía Limitada \_\_\_\_\_ f. Otro (especifique) \_\_\_\_\_

Años de Operación: \_\_\_\_\_

Cantidad de Personal: Permanente \_\_\_\_\_ Medio Tiempo \_\_\_\_\_ Temporal \_\_\_\_\_

Personería jurídica que posee:

Cuota fija \_\_\_\_\_

Gran contribuyente \_\_\_\_\_

Pequeño contribuyente \_\_\_\_\_

**Cuestionario. Marque con una X la respuesta que considere adecuada a las acciones practicadas por su empresa.**

¿Qué áreas funcionales componen su empresa?

Dpto. de Comercialización / Ventas (Marketing). \_\_\_\_\_

Dpto. Investigación y Desarrollo. \_\_\_\_\_

Dpto. de Operaciones / Compras (Adquisición) \_\_\_\_\_

Dpto. de Producción y Calidad. \_\_\_\_\_

Dpto. Administración/ Contabilidad. \_\_\_\_\_

Producción

¿Tienen estandarizados sus procesos productivos, con sus respectivas entradas y salidas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Cuentan con un proceso de control de calidad establecida?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

Si su respuesta 3 es positiva, ¿Este proceso se encuentra documentado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Aplican las BPM en su proceso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

Si su respuesta 5 es positiva, ¿Este proceso se encuentra documentado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Los suministros para brindar un servicio adecuado (materiales, insumos y componentes) son confiables y razonables?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica adecuada?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

### **Administración, Finanzas y Planificación**

¿Cuentan con un municipio de contabilidad establecido?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Usted conoce cual es la principal ventaja competitiva de su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Su empresa tiene definida la declaración de misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de misión que tiene establecida su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Su empresa tiene definida la declaración de visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de visión que tiene establecida su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿En la empresa se lleva a cabo una planeación periódica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Es apropiada la estructura de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Es alta la moral de los empleados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento a corto y mediano plazo?

Nuevas líneas de productos \_\_\_\_\_ Ampliación de la capacidad productiva \_\_\_\_\_

Ampliación de la cuota de mercado \_\_\_\_\_ Mejora de la eficiencia empresarial \_\_\_\_\_

Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Tiene identificadas las necesidades de capacitación para su personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Posee planes de capacitación para su personal?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

## **Marketing**

¿Los mercados están segmentados eficazmente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas de los servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa realiza investigaciones de mercado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_



¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

### **Gestión ambiental**

¿Su empresa genera desechos sólidos o líquidos, contaminantes al ambiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Tienen adoptado en sus procesos de producción el Reciclaje de Materiales

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Realizan algún manejo o aprovechamiento a los residuos generados en su proceso de producción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

### **Mejora Continua**

¿Estaría dispuesto a contratar una empresa externa para realizar asesorías, consultorías y capacitaciones que le ayuden a mejorar su productividad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Qué áreas le interesaría evaluar a través de las asesorías, consultorías y capacitaciones externas?

Marketing \_\_\_\_\_ Investigación y Desarrollo \_\_\_\_\_ Logística y Operaciones \_\_\_\_\_

Producción \_\_\_\_\_ Control de Calidad \_\_\_\_\_ Administración/Contabilidad \_\_\_\_\_  
Gestión Ambiental \_\_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

¿Estaría interesado en evaluar las áreas de procesos productivos, gestión empresarial y gestión ambiental en su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Otra, justifique \_\_\_\_\_

¿Existe algún comentario adicional u observación que considera sea de utilidad para la presente investigación?

## 10.2. Anexo 2. Análisis Interno

Estimados Colaboradores

La empresa Noragro Consultores, actualmente desarrolla un Plan estratégico de desarrollo y competitividad, con implementación 2015-2020 en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Para esto se elaboró una encuesta para conocer su opinión y así identificar competencias de trabajo, clima laboral, funcionamiento interno, conocimientos científicos técnicos y no técnicos que contribuyan a la mejora de la misma y ayuden a mejorar el servicio que ofrecemos. Sus respuestas son confidenciales y serán usadas únicamente con propósitos de investigación.

### Datos generales

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

Cuestionario. Marque con una X la respuesta que considere adecuada a las acciones practicadas por su empresa.

### Administración

¿Usted conoce cuál es la principal ventaja competitiva de su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Su empresa tiene definida la declaración de misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de misión que tiene establecida su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Su empresa tiene definida la declaración de visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Usted se encuentra apropiado con la declaración de visión que tiene establecida su empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿En la empresa se lleva a cabo una planeación eficaz?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Es apropiada la estructura de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Es alta la moral de los empleados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

## **Marketing**

¿Los mercados están segmentados eficazmente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas de los servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa realiza investigaciones de mercado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La calidad del servicio al cliente son buenos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

### **Finanzas y contabilidad**

¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa tiene buenas relaciones con sus accionistas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

### **Producción y Operaciones**

¿Los suministros para brindar un servicio adecuado (materiales, insumos y componentes) son confiables y razonables?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Las instalaciones, el equipo y las oficinas están en buenas condiciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

### **Investigación y Desarrollo**

¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Parcialmente \_\_\_\_\_ Justifique: \_\_\_\_\_

¿Existe algún comentario adicional u observación que considera sea de utilidad para la presente investigación?